

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zmapování systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Mapping the Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Organization

Student: Denisa Šrubařová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Denisa Šrubařová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Zmapování systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Mapping the Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
 3. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh 2, 3 a 5, vypracovala samostatně. Přílohy 1 a 4 mi byly dány organizací k dispozici.

V Ostravě dne 6.5.2016

Denisa Krubarová
jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za její ochotu, čas a cenné rady při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala paní personální ředitelce za její ochotu, čas a velmi cenné rady, které mi poskytla při konzultacích v organizaci.

Obsah

1. ÚVOD	5
2. METODY A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	7
2.1. METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	7
2.2. METODY ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	7
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	9
3.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	10
3.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	11
3.2.1 Popis pracovního místa	12
3.2.2 Specifikace pracovního místa.....	13
3.3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	14
3.3.1 Proces získávání zaměstnanců	15
3.3.2 Požadavky na zaměstnance	15
3.2.3 Zdroje získávání zaměstnanců	16
3.3.4 Personální marketing.....	19
3.4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	20
3.4.1 Fáze výběru zaměstnanců.....	21
3.4.2 Předběžný rozhovor.....	21
3.4.3 Životopis.....	22
3.4.4 Motivační dopis.....	22
3.4.5 Metody výběru zaměstnanců.....	22
3.4.6 Chyby hodnotitelů při vedení výběrového rozhovoru.....	27
3.4.7 Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	28
3.4.8. Role a odpovědnosti liniových manažerů, personalistů a zaměstnanců při získávání a výběru zaměstnanců	29
3.4.9 Závěrečný výběr osob	31
3.5 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
3.6. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	32
4. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	34
4.1. O organizaci.....	34
4.2. Organizační struktura	35
4.3. Struktura zaměstnanců.....	36
4.4. Charakteristika personálního oddělení	38

4.5. Pojmy personalistiky	40
5. POPIS A ANALÝZA SYSTÉMŮ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	40
5.1. PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
5.1.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.....	41
5.1.2 Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst.....	42
5.1.3 Požadavky na zaměstnance	42
5.1.4 Identifikace zdrojů uchazečů.....	43
5.1.5 Volba metod získávání zaměstnanců	44
5.1.6 Volba dokumentů požadovaných po uchazečích	45
5.1.7 Formulace nabídky zaměstnání.....	45
5.1.8 Předvýběr	46
5.1.9 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému rozhovoru	46
5.2. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	46
5.2.1 Metody výběru zaměstnanců.....	47
5.2.2 Výběrový rozhovor	48
5.2.3 Metriky získávání a výběru zaměstnanců	49
5.3. PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	50
5.3.1 Zaškolení nového zaměstnance	51
5.4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	52
5.5. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	64
6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	65
7. ZÁVĚR	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
SEZNAM ZKRATEK.....	72
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
SEZNAM OBRÁZKŮ	
SEZNAM GRAFŮ	
SEZNAM TABULEK	
SEZNAM PŘÍLOH	

1. ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na zmapování systémů získávání a výběru zaměstnanců. Získávání a výběr zaměstnanců hraje velmi důležitou roli v oblasti řízení lidských zdrojů. Velice důležité pro organizaci je najít za co nejnižší náklady kvalifikované zaměstnance, kteří povedou organizaci k úspěchu, avšak takových zaměstnanců je v dnešní době na určité pozice nedostatek.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy stávajících systémů získávání a výběru zaměstnanců a dotazníkového šetření ve vybrané organizaci navrhnout doporučení na zdokonalení procesů, které by přispěly organizaci ke zlepšení současné situace.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. V první kapitole je popsán úvod do bakalářské práce, v němž je obsažen cíl bakalářské práce a popis jednotlivých kapitol.

Ve druhé kapitole je popsána metodika, tzn., jsou zde popsány jednotlivé kroky při zpracovávání celé bakalářské práce a metody, které jsou využity ke tvorbě jak teoretické části, tak části praktické.

Třetí kapitole jsou věnována teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců, kde je vysvětlena podstata řízení lidských zdrojů, obsahující cíle a personální činnosti. Dále jsou zde popsány jednotlivé kroky procesů získávání a výběru zaměstnanců, zdroje získávání zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody, včetně metod sloužících ke správnému získávání a výběru zaměstnanců. Popsán je také výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců. Ve třetí kapitole jsou zpracovány informace získané nastudováním odborné literatury zaměřené na řízení lidských zdrojů.

Charakteristika vybrané organizace je popsána ve čtvrté kapitole. Je v ní zahrnuta organizační struktura, struktura zaměstnanců, personální oddělení a odpovědnosti personalistů ve vybrané organizaci.

V páté kapitole jsou popsány a analyzovány systémy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Informace o průběhu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci jsou zjištěny na základě polo-strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou a z poskytnutých interních materiálů. V této kapitole je možné zjistit, jakými způsoby jsou do organizace přilákáni noví zaměstnanci, jak jsou popsána a specifikována pracovní místa, jaké zdroje jsou využívány při získávání zaměstnanců, metody získávání a výběru zaměstnanců a

v neposlední řadě je popsán samotný výběr zaměstnanců. Kapitola je ukončena výsledky, které budou zjištěny na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, a sestavenými grafy.

V šesté kapitole jsou zmíněna doporučení na zlepšení výše uvedených procesů ve zkoumané organizaci. Tato doporučení budou navržena na základě výsledků dotazníkového šetření.

2. METODY A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

V této kapitole bakalářské práce budou popsány metody a metodiky zpracování bakalářské práce. V metodice zpracování bakalářské práce budou vyjmenovány jednotlivé kroky postupu, díky nimž bude dosaženo stanovených cílů. Dále budou popsány veškeré metody, které budou využity při zpracovávání bakalářské práce.

2.1. METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

1. krok: V první řadě je nutné nastudovat příslušnou odbornou literaturu na základě literární rešerše, ve které je popsána problematika daného téma. Na základě nastudovaných informací z odborné literatury, budou zpracována teoretická východiska procesů získávání a výběru zaměstnanců. Informace budou založeny na metodách abstrakce, indukce a dedukce.

2. krok: Na základě studia bude charakterizována a popsána vybraná organizace, bude provedena analýza organizační struktury a popsána struktura zaměstnanců.

3. krok: Popis současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě polo-strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou a poskytnutých interních materiálů organizace, budou popsány současné procesy získávání a výběru zaměstnanců.

4. krok: Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Je důležité provést analýzu procesů získávání a výběru zaměstnanců a k tomu bude využita metoda dotazníkového šetření. Dotazníky vytvořené on-line na internetu budou rozeslány k vyplnění zaměstnancům organizace a na základě jejich odpovědí budou porovnány názory na získávání a výběr zaměstnanců. Následně budou analyzovány jednotlivé názory zaměstnanců a dojde ke konečné syntéze zjištěných informací. Metoda dotazníkového šetření je nejvhodnější metodou pro sběr dat, proto bude vybrána.

5. krok: Návrhy a doporučení. Na základě výsledků dotazníkového šetření, analýzy procesů získávání a výběru zaměstnanců a polo-strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou budou doporučeny návrhy na zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců.

2.2. METODY ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Při zpracovávání bakalářské práce bude použita metoda indukce, která úzce souvisí s metodou dedukce a obě tyto metody budou využity při vypracovávání teoretické části. *Metoda indukce* znamená, že jsou zkoumány jednotlivé skutečnosti a dospěje se k obecným

závěrům. Naopak **metoda dedukce** znamená, že z obecných závěrů dochází k vyvozování nových tvrzení.

Dále budou využity metody analýzy a syntézy, které spolu taktéž úzce souvisí. **Metoda analýzy** znamená rozbor zkoumaného jevu či skutečnosti. **Metoda syntézy** naopak znamená sjednocování jednotlivých částí v celek. Stejně jako metoda indukce a dedukce, budou i metody analýzy a syntézy použity v teoretické i praktické části bakalářské práce.

Další využitou metodou bude **metoda komparace**, což je srovnání či porovnávání jevů, a bude využita jak v teoretické části, tak v praktické části, kdy budeme porovnávat výsledky jednotlivých dotazníků.

Poslední logickou metodou bude **metoda abstrakce**, což znamená, že jsou oddělovány nepodstatné vlastnosti zkoumaného jevu od těch důležitých. Tato metoda bude využita v praktické části bakalářské práce u polo-strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou.

Polo-strukturovaný rozhovor bude využit k tomu, aby byly zjištěny potřebné informace o průběhu získávání a výběru zaměstnanců. Personální ředitelce budou kladeny otevřené otázky na celý průběh fungování získávání a výběru zaměstnanců (viz. Příloha 2).

Metoda dotazníkového šetření bude zvolena pro sběr dat. Mnou sestavený dotazník bude předložen personální ředitelce ke zkontrolování vhodnosti a srozumitelnosti pokládaných otázek. Dotazník bude elektronicky rozeslán zaměstnancům, kteří byli do organizace přijati v posledních pěti letech. V dotazníku budou obsaženy otázky jak otevřené, tak polo-uzavřené a uzavřené. Respondenti budou odpovídat na dichotomické otázky, tzn., že budou mít na výběr pouze ano/ne, dále budou mít možnost označit v jedné otázce více odpovědí. Nakonec budou vyhodnocovány jednotlivé dotazníky, výsledky budou graficky znázorněny a ke každé otázce, kromě otevřené otázky a identifikačních otázek, budou vytvořeny kontingenční tabulky (viz. Příloha 5). Ke grafickému znázornění budou využity dva typy grafů, a to koláčový a sloupcový.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

3.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

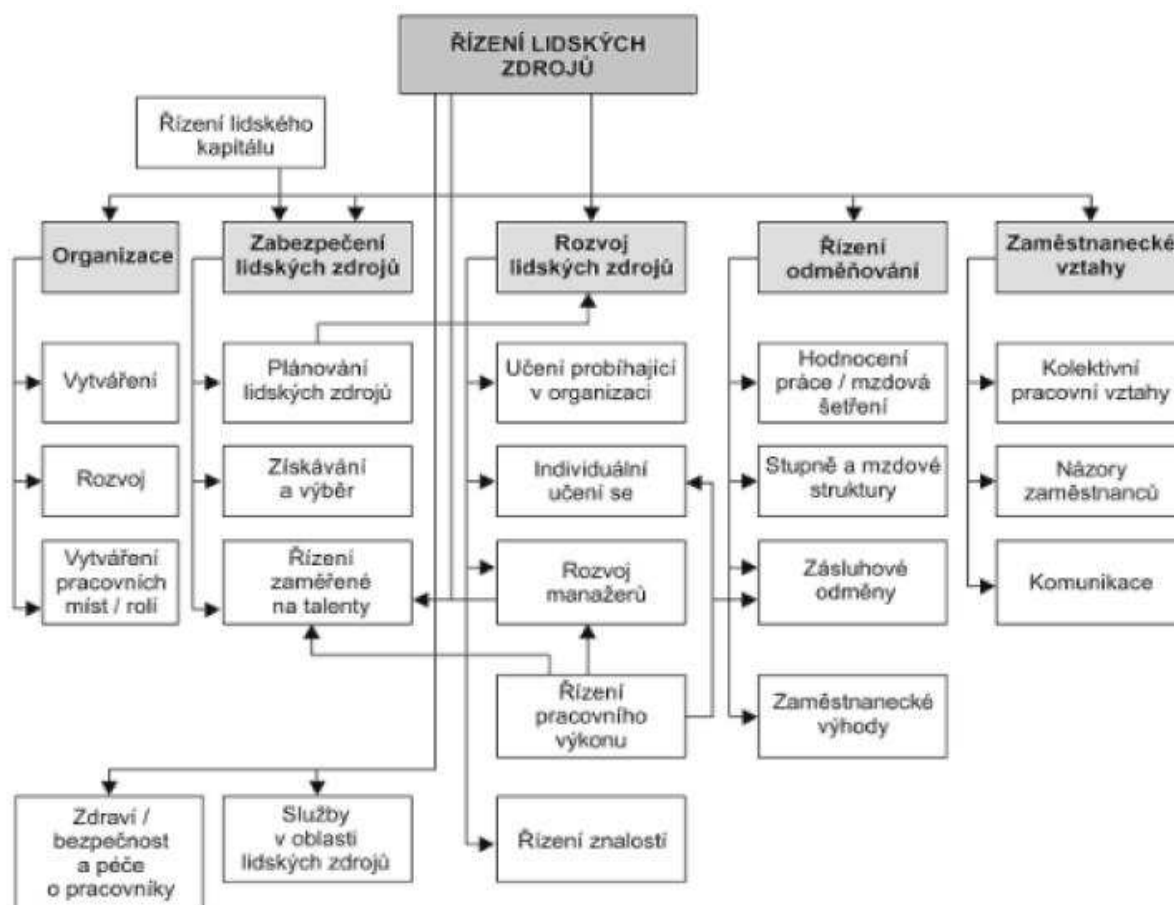
Pojem řízení lidských zdrojů se poprvé objevil v 80. letech 20. století v souvislosti s celkovou změnou manažerského myšlení a chování. Radikální změny podmínek týkajících se podnikání a hospodaření na světových trzích vyvolaly změnu v pojetí personalistiky. Mezi faktory, které významně změnily přístup organizace k řízení a vedení lidí, patří postup globalizace, rozšíření konkurence, rozvoj technologie, změny požadavků zákazníků. Pouze dostatečně schopní a motivovaní lidé dokážou podnik udržet v konkurenční výhodě, neboť dokáží čelit změnám týkajících se vnějších i vnitřních okolností. [11]

Nejdůležitější zdroj bohatství představují lidé. Ti rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů, jako jsou zdroje materiální, finanční a informační. Schopnosti lidí a jejich motivace k práci přispívají k dosahování strategických cílů. Dalším z důležitých faktorů v oblasti řízení organizace je personalistika. Ta je klíčová pro řízení celé organizace. Mezi oblasti řízení organizace je možné zařadit vývoj, výrobu, nákup, prodej, informatiku apod. [11]

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byla organizace výkonná a její výkon byl neustále zlepšován. Je nutno zlepšit využívání všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a zaměstnanců;
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmů;
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. [9]

Obr. 3.1: Aktivita řízení lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- **Řízení lidského kapitálu** – lidský kapitál tvoří lidé, kteří pracují v organizaci a podílejí se na úspěšnosti podnikání.
- **Řízení znalostí** – jedná se o proces či postup, jak vytvářet, získávat, ovládat, sdílet a využívat znalosti, jež směřují ke zlepšování výkonu organizace.
- **Efektivnost organizace** – různé postupy v oblasti lidských zdrojů představují klíčové schopnosti, které rozhodují o konkurenceschopnosti organizace. Strategie řízení lidských zdrojů si klade za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace tak, že budou vytvářeny účinné postupy v oblasti řízení znalostí, řízení talentů a vytváření dobrého pracovního prostředí. Dále se tyto cíle mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů mezi zákazníky.

- **Řízení odměňování** – lidé disponují svými dovednostmi a schopnostmi, které buď mají, anebo si je v průběhu života osvojili, a proto by měli být hodnoceni za to, co dělají a čeho dosahují. Proto je zaváděna politika a postupy, které zajišťují, aby tomu tak bylo.
- **Zaměstnanecké vztahy** – je nutné vytvořit takové prostřední, v němž lze udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a zaměstnanci.
- **Uspokojování rozdílných potřeb** – je potřeba vytvářet a realizovat politiku, která bude mít za úkol vyvažovat a respektovat potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečovat různorodé pracovní síly, brát v potaz individuální a skupinové pracovní rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách a bude poskytovat stejné příležitosti všem zaměstnancům.
- **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou** – to znamená, že manažeři mají nápad, jak dělat některé nebo všechny věci lépe. Avšak problém je s realizací těchto myšlenek. Může to být zapříčiněno různými faktory, jako například nedostatečná podpora ze strany liniových manažerů, nedostatek prostředků, krátkodobost některých aktivit apod. Cílem tedy je, aby se všechny tyto snahy přeměnily v efektivní akce. Proto je nutné, aby si pracovníci personálních útvarů uvědomili, že je snadné přijít s novými postupy, ale není snadné zabezpečit jejich fungování. [1]

3.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnost je zajišťována personálním útvarem, který je zaměřen na realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se o administrativní správu, jež vyplývá ze zákonných a dalších předpisů. Mezi personální činnosti se řadí ty činnosti, které se zaměřují na lidi v pracovním procesu v oblasti:

- **Analýza práce a vytváření pracovního úkolu** – analýza obsahu práce a pracovních podmínek, specifikují se požadavky na zaměstnance.
- **Plánování lidských zdrojů** – jsou plánovány potřeby zaměstnanců z hlediska počtu a struktury.
- **Získávání, výběr a adaptace** – jsou určeny způsoby, kterými budou pokryty potřeby lidských zdrojů, metody výběru, orientace na nové zaměstnance a také ukončování pracovního poměru.

- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – jsou zpracovány metody hodnocení zaměstnance a jeho organizace jako součásti řízení pracovního výkonu.
- **Komunikace a informování zaměstnanců** – představuje analýzu úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání komunikačních médií.
- **Bezpečnost a ochrana zdraví** – prevence rizik a péče o bezpečnost a zdraví zaměstnanců při práci.
- **Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj** – je zaměřen na organizaci sociálních služeb a aktivit volného času.
- **Vzdělávání a rozvoj** – jsou analyzovány a identifikovány potřeby vzdělávání zaměstnanců a rozvoje managementu. Dále plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- **Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání** – znamená nepřímou a přímou účast zaměstnanců na řízení.
- **Personální informační systém** – důležitá je jeho tvorba, implementace a aplikace při správě personální administrativy. Tento systém je důležitý taktéž k vnitřní komunikaci.
- **Interní mobilita.** [4]

3.2.1 Popis pracovního místa

Analýza pracovního místa je proces zkoumání, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst. Je zaměřena na pracovní úkoly a podmínky a také na požadavky na zaměstnance, jež vyplývají z pracovního místa. Cílem této analýzy je zpracování všech získaných údajů v podobě tzv. popisu pracovního místa, který je podkladem pro odvození požadavků, jež jsou z hlediska pracovního místa kladeny na zaměstnance, tedy zpracování specifikace pracovního místa.

Při analýze pracovního místa je třeba odpovědět na několik otázek týkajících se pracovního místa, mezi něž patří např. název práce, pracovní funkce, pracovní úkoly na něm prováděné, účel těchto úkolů, jak často jsou úkoly vykonávány, jaká úroveň výkonu je na pracovní místo požadována, fyzické a duševní požadavky na zaměstnance, kterými bude dané pracovní místo obsazováno apod. [10]

3.2.2 Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa je dokument, ve kterém jsou stanoveny dovednosti a kvality, jež musí kandidát splňovat, aby byl způsobilý plnit úkoly v souladu s popisem práce. Při sestavování specifikace osoby je vyžadována solidní úroveň usuzování toho, jaká je nezbytná úroveň dovedností. Velmi často se stává, že jsou tyto požadavky nadhodnocovány zvláště se zřetelem k akademickým kvalifikacím, což vyústí v nespravedlivé zavržení dovedností a znalostí získaných zkušeností. Tyto požadavky jsou minimálními standardy využívány proto, aby byla daná osoba způsobilá vykonávat danou práci. Musí zde existovat naděje, že jedinec bude v průběhu vykonávání své práce zlepšovat svůj výkon. [5]

K vytvoření specifikace pracovního místa je k dispozici několik modelů specifikace osoby. Nejznámějším modelem je model navržený Alecem Rodgerem v roce 1952 a Johnem Munro Fraserem v roce 1978.

Rodger navrhnul sedmibodové schéma, popisující lidi v termínech:

- fyzické uzpůsobení;
- znalosti, vědomosti;
- obecná inteligence;
- speciální schopnosti;
- zájmy;
- dispozice;
- okolnosti.

Kritéria, která jsou doporučována Fraserem, jsou pětisložkovým schématem:

- vliv na ostatní;
- kvalifikace a zkušenosti;
- vrozené schopnosti;
- motivace;
- emoční uzpůsobení.

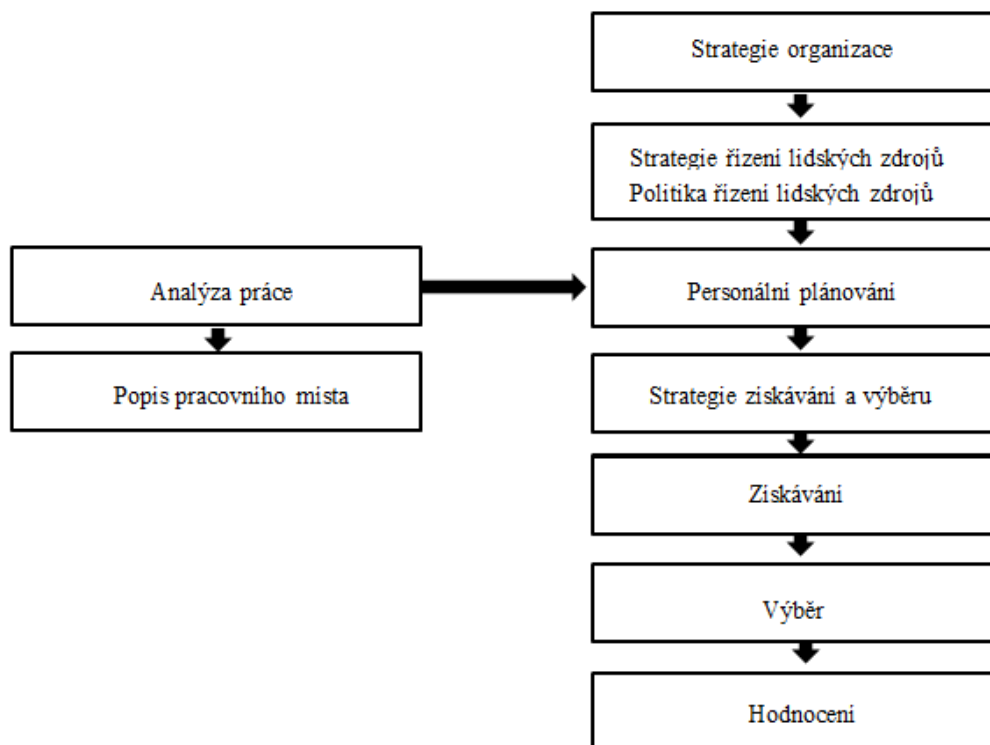
Specifikace pracovního místa by měla pokrývat tři oblasti požadavků, mezi něž patří znalosti, dovednosti a osobní kvality. [5]

3.3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je jedním z úkolů personální činnosti, jež má za úkol identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Má-li organizace pevně dané náklady na získávání, znamená to, že organizace musí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla víc zaměřit na kvalitní provedení výběru. Podaří-li se nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče, zvyšuje se efektivnost procesu získávání. Nalezení souladu lze dosáhnout jen v případě, že zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a jejích požadavcích na žadatele, na jejímž základě může žadatel porovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. To znamená, že zaměstnavatel zveřejní konkrétní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a představí svou organizační strukturu. [4]

Proces získávání a výběr zaměstnanců je možno chápat jako posloupnost kroků, které vedou k rozhodnutí, kterému uchazeči bude nabídnuto volné pracovní místo. Při získávání a výběru zaměstnanců můžeme postupovat v následujících krocích (viz. Obr. 3.2). [6]

Obr. 3.2: Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé, SOET, vol. 12.* Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

Získávání zaměstnanců začíná plánováním. Musí být vymezeno, kolik a jaká pracovní síla bude v organizaci zapotřebí a odkdy. Díky tomu je možné začít oslovovat vnější a vnitřní trh práce. [4]

3.3.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu, a na straně druhé vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. [4]

Proces získávání zaměstnanců zahrnuje následující kroky:

- identifikace potřeby získávání zaměstnanců;
- popis a specifikace obsazovaných pracovních míst;
- identifikace zdrojů uchazečů;
- volba metod získávání zaměstnanců;
- volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání;
- formulace nabídky zaměstnání;
- uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předvýběr;
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. [9]

3.3.2 Požadavky na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované na dané pracovní místo. Zahrnují se zde i odborné schopnosti, jak jsou uvedeny v profilu role. Specifikace zaměstnanců může být sestavena dle následujících bodů:

- odborné schopnosti,
- požadavky na chování a postoje,
- odborná příprava a výcvik,
- zkušenosti, praxe,
- zvláštní požadavky,
- vhodnost pro organizaci,
- další požadavky (cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště atd.),
- možnost splnit očekávání uchazeče.

Největší nebezpečí je představováno nadhodnocením požadované kvalifikace a schopností. Stanovení nerealisticky vysokých požadavků má za následek zvyšování problémů s přilákáním uchazečů. Může vzniknout nespokojenost mezi uchazeči, kteří již vybráni byli, protože zjišťují, že jejich talent a schopnosti nejsou využity. Také podhodnocování požadavků může být pro organizaci nebezpečné, k tomu však dochází minimálně. [1]

V dnešní době jsou již v mnoha organizacích sestaveny kompetenční modely, aby proces získávání a výběru zaměstnanců byl efektivnější a uchazeči disponovali takovými schopnostmi a dovednostmi, díky kterým budou podávat vysoké pracovní nasazení a dovedou organizaci k úspěchu. Kompetenční model slouží jako převodník mezi řízením lidských zdrojů a firemní strategií. Je využíván také při hodnocení zaměstnanců.

V kompetenčním modelu jsou popsány veškeré kompetence, které vedou k vysoké efektivnosti při plnění úkolu a celkovému úspěchu organizace. Mezi zmíněné kompetence patří např. zkušenosti, dovednosti, znalosti a osobní charakteristiky.

Kompetence obsahují veškeré požadavky, které jsou kladeny na pracovní místo a na zaměstnance. Na základě stanovených kompetencí je možné se ujistit, že jsou v organizaci zaměstnáni ti správní lidé, kteří povedou organizaci k úspěchu. Na základě požadavků obsažených v kompetencích je možné rozvíjet takové kompetence, které zaměstnancům chybí či je potřeba je vylepšit.

Stanovení kompetenčních modelů může být pro organizaci přínosný v určitých směrech:

- je možné uvědomit si, jaké klíčové kompetence jsou potřeba k úspěchu organizace;
- plánování kompetencí;
- plánování náboru nových zaměstnanců v souladu s potřebami organizace;
- sjednocení jazyka manažerů, personalistů a ostatních pracovníků. [15]

3.2.3 Zdroje získávání zaměstnanců

a) Získávání z vnějšího trhu práce

Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu pro organizaci znamená nové nápady, náhledy či přístupy k řešení problémů, které mohou být pro organizaci inspirací, a může docházet ke změnám. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, uchazeči vedení v evidenci na úřadě práce, ženy vracející se z mateřské dovolené, lidé se zdravotním postižením, lidé v poproductivním

věku a cizinci. Očekává se, že tito zaměstnanci budou podávat očekávaný pracovní výkon, proto je třeba, aby zaměstnavatel investoval do jejich pracovní a sociální adaptace. [4]

Existuje mnoho metod, dle kterých může být nový zaměstnanec získán. V organizaci je určována nejefektivnější metoda z hlediska obsazovaného pracovního místa. Jsou brány v úvahu požadavky na pracovní místa, a také finanční prostředky organizace, které mohou být uplatněny při získávání nových zaměstnanců. Mezi tyto metody získávání patří zejména:

- **Osobní doporučení.** Dobrého zaměstnance lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, profesionálních kolegů, přátel nebo známých. Výhodou je, že doporučení získáváme od osoby, které můžeme věřit. V některých organizacích zaměstnanec za doporučení vhodného kandidáta čeká odměna za toto doporučení.
- **Úřady práce.** Zpravidla nepříliš efektivní zdroj nových zaměstnanců vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice. Avšak v období hromadného zeštíhlování firem může přinést i kvalifikované kandidáty.
- **Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání.** Najímání dočasných zaměstnanců se stalo pro řadu firem rutinní záležitostí. Výhodou této metody je flexibilita a rychlé řešení. Další výhodou je možnost vyzkoušet si dočasného zaměstnance, pokud se zaměstnancem nejsme spokojeni, lze ho nahradit někým jiným, pokud se nám naopak líbí, je možné jej po dohodě s agenturou přijmout jako trvalého zaměstnance.
- **Personální společnosti zabývající se přímým vyhledáváním kandidátů.** Jde o řešení vhodné při obsazování specializovaných pozic, u kterých existuje omezený trh a rovněž tehdy, kdy si potenciální zaměstnavatel přeje provést skutečně vyčerpávající průzkum možných kandidátů, tj. nespokojuje se s víceméně náhodným vzorkem kandidátů, kteří se hlásí na konkurz.
- **Inzeráty.** Jejich použití je vhodné v případě, že potřebujeme informaci o volném místě předat velkému počtu potenciálních kandidátů. Je potřeba rozhodnout, zda inzerovat v celostátním médiu nebo médiu regionálním, místním či specializovaném.
- **Školy.** Velmi efektivní metoda zejména pro organizace, které kladou důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců, je získávání uchazečů přímo ze škol. [12]
- **Internetové zdroje.** V současnosti je inzerce na internetu velmi oblíbenou a vysoce využívanou metodou získávání zaměstnanců, i proto, že se jedná o levnější a rychlejší způsob. Volné pracovní místa mohou být inzerovány na různých portálech práce i na webových stránkách organizace.

- **Sociální síť.** V dnešní době je velkým trendem využívání sociálních sítí k získávání zaměstnanců. Nejvíce využívané sociální sítě jsou Facebook či Google+. Mezi profesní síť patří LinkedIn, který shromažďuje profesionály z celého světa, kteří zde uveřejňují své životopisy, které v průběhu svého profesního života upravují o další zkušenosti a znalosti.
- **Career Days.** Aktivní účast na kariérních dnech je součástí mnoha organizací. Organizace zde mají zaplacený svůj stánek a prezentují svou organizaci. Různým zájemcům či studentům jsou předkládány nabídky práce. U stánku se poté setkají zájemci s personalisty a domlouvají se na konkrétnějších informacích, získávají kontakty nebo si domlouvají schůzku v organizaci. [6]

V tabulce 3.1 je možno vidět, že získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má své určité výhody i nevýhody:

Tab. 3.1: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Výhody	Nevýhody
nové nápady	vyšší riziko špatného výběru zaměstnance
širší znalosti uchazečů	málo informací o uchazečích
nové dovednosti uchazečů	velké množství odpovědí
Uchazeči se mohou znát s konkurencí	vysoké náklady

Zdroj: VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5 – upraveno.

b) Získávání z vnitřního trhu práce

Mezi vnitřní lidské zdroje patří zaměstnanci organizace. Získávání z vnitřního trhu práce má několik výhod, protože:

- zaměstnavatel již má přehled o interních kandidátech;
- je zvyšována pracovní spokojenost zaměstnanců;
- je zlepšována pracovní morálka zaměstnanců;
- dochází ke snížení fluktuace a zaměstnanci jsou stabilizováni, pokud je jim nabídnuta možnost rozvoje jejich kariéry či rozvojového potenciálu;
- je zachována organizační kultura.

Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu pro organizaci znamená výdaje na vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Důvodem těchto investic je, aby byli zaměstnanci připraveni plnit požadavky zaměstnavatele. Je nutné, aby získávání z vnitřního trhu bylo v souladu s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr a hodnocení zaměstnanců.

Nástroje získávání z vnitřních zdrojů:

- řízení následnictví;
- interní výběrové řízení na uvolněná nebo nově vytvořená místa;
- rozmístění zaměstnanců. [4]

Tak jako získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má své výhody a nevýhody, tak i získávání zaměstnanců z vnitřního trhu má své výhody a nevýhody (viz. Tab. 3.2):

Tab. 3.2: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Výhody	Nevýhody
znalost pracovního prostředí	náklady na školení a výcvik pracovníků
spolehlivé informace o uchazečích	narušení kandidátovy běžné práce
možnost mobility pracovníků	výběr je ovlivněn politikou organizace
	interní pracovníci nepřinášají nové nápady

Zdroj: VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5 – upraveno.

3.3.4 Personální marketing

Nelehkým úkolem personalistů je přilákání nových zaměstnanců. K tomu je zapotřebí umět rozpoznat, vyhodnotit a využít nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. V případě problémů týkajících se přilákání nových zaměstnanců, je doporučeno analyzovat silné a slabé stránky organizace jako zaměstnavatele. Na základě analýzy pracovního místa a podmínek na dané místo je pak možné porovnávat s tím, co nabízí konkurence. Cílem celého tohoto zkoumání je lepší obraz organizace pro potřeby přilákání zájmu uchazečů. Veškeré informace z průzkumu mohou být využity při inzerování nabídky, přípravě materiálů či při rozhovorech s uchazeči.

Úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst a bezproblémové utváření personálu organizace by mělo mít koncepční charakter, a proto je možné hovořit o personálním marketingu. Personální marketing je možné chápat jako ekvivalent získávání pracovníků. Je sledováno získávání kvalitních zaměstnanců, posilování jejich soudržnosti s organizací a jejich stabilizaci v organizaci. Hlavním úkolem personálního marketingu je utvářet dobrou podnikatelskou pověst organizace, díky které bude pozitivně ovlivněn zájem lidí o práci v dané organizaci.

V nejširším záběru jsou personálním marketingem postiženy všechny aktivity, které slouží k vytváření dobré pověsti organizace. Významný vliv má prezentace organizace, která zahrnuje sponzoring, mediální politiku, způsoby získávání zaměstnanců (inzerce, spolupráce se školami, profesními organizacemi ad.) a úroveň výběru pracovníků, zejména způsob jednání s uchazeči. Na tvorbě dobré pověsti organizace se podílí taktéž personální politika. Z pohledu zaměstnanců a uchazečů je významný systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, možnost osobního rozvoje apod. V případě zaměstnanců hraje velkou roli přístup nadřízeného, jeho styl vedení včetně způsobu oceňování práce. [8]

3.4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je jednou z personálních činností, jež navazuje na získávání zaměstnanců. Cílem personalistů je identifikovat a vybrat mezi uchazeči takové, kteří budou výkonní a svou práci budou vykonávat v souladu s požadavky a očekáváním zaměstnavatele. To znamená, že jsou sesbírány a hodnoceny informace o uchazečích pomocí metod výběru, díky nimž mohou být předpovězeny efektivnosti pracovníka. Následně je porovnáván profil uchazeče se specifikací požadavků na pracovní místo či s požadovanými pracovními způsobilostmi. [4]

Výběr zaměstnanců je pro organizaci finančně nákladný a časově náročný. Výběr zaměstnanců má rozhodující význam pro to, jakými zaměstnanci bude organizace disponovat, a aby bylo zabráněno výběru špatného zaměstnance, je nutné, aby byl výběr proveden náležitě a v delším časovém horizontu. Na výběru by se měli podílet jak personální specialisté, tak vedoucí zaměstnanci.

Výběr zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí, tzn., že organizace si vybírá zaměstnance, ale zaměstnanec si zároveň vybírá organizaci. [8]

3.4.1 Fáze výběru zaměstnanců

Jsou rozlišovány dvě fáze výběru zaměstnanců, a to předběžná a vyhodnocovací fáze.

Předběžná fáze vzniká v případě, že je potřeba obsadit volné pracovní místo. Následují tři kroky, podle kterých je možno předběžnou fázi charakterizovat:

- popis pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek;
- průzkum kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních vlastností uchazečů, aby mohlo být pracovní místo obsazeno a uchazeč svou práci mohl úspěšně vykonávat;
- stanovení požadavků na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe, věk, schopnosti a osobní vlastnosti. Tyto požadavky jsou důležité k výběru vhodného uchazeče. [9]

S určitým časovým odstupem následuje **vyhodnocovací fáze**, která se skládá z několika kroků, které jsou spojeny s určitou metodou výběru. Kolik metod bude využito při výběru uchazečů, závisí na povaze pracovního místa a kvalifikovanosti práce. Zpravidla dochází ke kombinaci dvou či více kroků a metod.

Jedná se o následující kroky a metody:

- zkoumání dotazníků;
- předběžný rozhovor;
- testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo tzv. assessment center;
- výběrový rozhovor;
- zkoumání referencí;
- lékařské vyšetření (vyžaduje-li to dané pracovní místo);
- rozhodnutí o výběru uchazeče;
- informování uchazečů o rozhodnutí. [9]

3.4.2 Předběžný rozhovor

Jedná se o prvotní výběr, při kterém dochází k minimalizaci subjektivního rozhodnutí a jsou vyloučeny ztráty perspektivního člověka. Uchazeči jsou zařazeni do tří skupin:

- velmi vhodní kandidáti, které si personalisté pozvou k výběrovému řízení;
- vhodní kandidáti, kteří do výběrového řízení budou zařazeni v případě, že počet velmi vhodných kandidátů bude nízký;

- nevhodní kandidáti, kterým bude zaslán zdvořilý dopis s rozhodnutím o nepřijetí a s poděkováním za zájem o práci v dané organizaci. [6]

3.4.3 Životopis

Životopis je nejpoužívanější způsob, díky kterému uchazeči podávají žádosti o místo. Je možné jej využívat opakovaně, při žádosti o jakékoli pracovní místo v jakékoli organizaci. V životopise jsou obsaženy náležitosti týkající se pracovního života dané osoby. Životopis se sestavuje na jednu až dvě strany a měl by zaujmout zaměstnavatele. V některých případech se stává, že uchazeči svůj životopis napíší stručně, tak, aby pro zaměstnavatele vypadal velmi zajímavě. Stručnost životopisu uchazečům umožňuje ukrývat mezery v jejich pracovní historii a zároveň poukázat na jejich nejzajímavější aspekty týkající se vzdělání a kariéry.

Výhoda životopisu spočívá v tom, že nastane menší časová prodleva mezi zveřejněním inzerátu a doručení žádosti. Protože zasílání formuláře uchazečům, jeho vyplnění a následné zaslání vyplněného formuláře zpět zaměstnavateli představuje zdoluhavý proces, má v tomto případě životopis přednost. Další výhodou představují náklady, což znamená, že v organizaci nemusí být vynakládány žádné finanční prostředky a všechny náklady nese uchazeč.

Nevýhodou životopisu je, že čtení mezi řádky může být velmi náročné. Další nevýhodou je neuvádění pravdivých údajů – uchazeči falšují svou kvalifikaci a úspěchy. Avšak riziko, že budou při tomto falšování nachytáni, je minimální, neboť jen málo tazatelů provádí komplexní prověřování. [3]

3.4.4 Motivační dopis

Motivační dopis je tzv. průvodní dopis, který uchazeč posílá spolu s písemnými materiály zaměstnavateli. Motivační dopis by měl zaměstnavatele zaujmout, především by měl prezentovat zájem uchazeče o dané pracovní místo. [8]

3.4.5 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců jsou využívány především proto, aby se vzhledem k nárokům na volné pracovní místo mohli posuzovat jednotliví uchazeči, a dospělo se tak k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. Existuje řada metod, ale žádná nemůže stoprocentně zaručit úspěšnost vybraného zaměstnance. Proto je vhodné využít kombinaci více metod.

Mezi metody výběru zaměstnanců patří:

- testy pracovní způsobilosti:
 - testy osobnosti,
 - testy inteligenční,
 - testy praktických dovedností;
- assessment centre (soubor výběrových metod);
- hodnocení referencí;
- výběrový rozhovor. [8];[11]

Testy pracovní způsobilosti

Testování pracovních způsobilostí zahrnuje zejména:

- testy osobnosti;
- testy inteligence;
- testy praktických dovedností.

Testy osobnosti

Testy osobnosti se ve většině případů provádí ve formě dotazníků, díky nimž může být posouzena jak dílčí charakteristika, tak celková struktura osobnosti uchazeče. Jsou založeny na známých a taktéž důkladně prověřených teoriích osobnosti. Testy jsou sestaveny tak, aby byly prověřeny osobnostní charakteristiky, osobní preference a povahové rysy. [3]

Existuje tzv. pětifaktorový model, který definuje klíčové charakteristiky osobnosti a tvoří ji:

- **extroverze / introverze** (extroverze: aktivní, otevřený, pozitivní, hovorný, společenský; introverze: nesmělý, tichý, odměřený, zdrženlivý, nevtíravý);
- **emoční stabilita** (nezávislý, uvolněný, sebejistý, nezdolný; nebo nejistý, závislý, nervózní, plný obav);
- **příjemnost** (sympatický, zdvořilý, tolerantní, kooperativní; nebo nepřátelský, hrubý, nekooperativní);
- **svědomitost** (pečlivý, pilný, spolehlivý; nebo nedbalý, líný, lhostejný);
- **otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem** (nápaditý, ochotný se učit, zvědavý, velkorysý; nebo bez nápadů, omezený, přízemní, úzkoprsý). [1]

Testy intelligence

Testy intelligence jsou vytvářeny k posuzování kognitivních a intelektových schopností uchazečů. Jsou hodnoceny jejich výkony, např. co se týče řešení problémů, logické myšlení, učební schopnosti či dovednosti. Jsou ověřovány také intelektuální schopnosti, zejména v oblasti verbálních a matematických dovedností. Dále je prověřováno myšlení uchazečů, jakožto myšlení verbální, numerické, abstraktní či krátkodobá paměť uchazečů.

Testy praktických dovedností

Jelikož většina administrativních, odborných a vedoucích pozic vyžaduje uplatnění praktických dovedností, je nutno prozkoumat dovednosti uchazeče pomocí testů na praktické dovednosti. Mezi nejznámější testy dovedností se řadí psaní všemi deseti prsty, práce s počítačem či manuální zručnost. [3]

Aby byly testy použitelné, musí být splněna určitá kritéria, mezi něž patří validita, objektivita, reliabilita a standardizace. **Validita** neboli platnost udává, zda test, který je prováděn, skutečně měří to, co je třeba a také jak dobře to měří. Základním druhem validity je **validita predikční**, která představuje, jaká může nastat pravděpodobnost shody mezi výsledkem testu a chováním testované osoby po určitém časovém odstupu. **Objektivita** znamená, že samotný průběh testování, hodnocení výsledků testu nebo jejich interpretace nesmí záviset na subjektivním názoru či posouzení pozorovatele. S objektivitou úzce souvisí **standardizace**. Jsou stanovené standardní postupy, podle kterých se musí vycházet při testování a vyhodnocování výsledků, které musí probíhat stejně. Standardizace znamená proces, kdy jsou stanoveny statické normy testu, díky nimž je možné srovnávat individuální výsledky s určitým vzorkem lidí. **Reliabilitou** rozumíme spolehlivost a udává, do jaké míry jsou výsledky měření danou technikou konzistentní. Jedná se především o to, aby test byl spolehlivý, nebyl ovlivněn náhodnými vlivy a měřil přesně. Reliabilita nabývá hodnot od 1 do -1 a měří se pomocí korelačního koeficientu. Tzn., že pokud se jedná o úplnou shodu, je možné ji označit koeficientem 1. [6]

Assessment centre

Zaměstnavatelé hledají způsoby, jak zvýšit vypovídací hodnotu výběrového procesu. Assessment centre je metoda pro výběr budoucích zaměstnanců, ve které jsou využívány soubory úkolů a testů, jež jsou sestaveny tak, aby ověřily kritéria uvedená v profilu zaměstnance. Díky této kombinaci metod lze zjistit schopnosti uchazeče vzhledem k široké

škále nároků různých zaměstnání. Assessment centre slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu. Schopnosti uchazečů hodnotí několik hodnotitelů, kterými mohou být vedoucí zaměstnanci různých úrovní i zkušení psychologové. Díky hodnocení více hodnotiteli je hodnocení objektivizováno, prohloubeno a je možné získat úplnější obrázek. Jelikož se hodnocení vztahuje přímo k potřebám daného zaměstnání, jsou všichni uchazeči hodnoceni obdobně. [3]

Zkoumání referencí

Reference na uchazeče o zaměstnání poskytují osoby, které je znají např. ze zaměstnání či ze školy. Osoby poskytující reference jsou osloveny pouze v případě, že s tím souhlasí uchazeč o zaměstnání. Na základě referencí jsou uchazeči ověřováni pouze po pracovní stránce, tzn., že jsou zkoumány výsledky práce a chování uchazeče. [11]

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor znamená osobní setkání manažerů a personalistů s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří již prošli předběžným výběrem na základě hodnocení životopisu a splňují podmínky pro výkon práce.

Výběrový rozhovor je jednou z metod výběru zaměstnanců a je považován za nejvhodnější metodu. Díky němu je možné komplexně a efektivně prozkoumat a posoudit nejen odborné způsobilosti, ale také rozvojové potenciály vhodných uchazečů o zaměstnání, zda mohou danou práci vykonávat. [11]

Účelem výběrového rozhovoru je:

- získávání dodatečných a hlubších informací o uchazeči;
- poskytování uchazeči informace o podniku a práci v podniku;
- posuzování osobnosti uchazeče.

Typy výběrového rozhovoru

Existuje několik typů výběrových rozhovorů. Mezi dva hlavní typy patří nestrukturovaný a strukturovaný rozhovor. U nestrukturovaného rozhovoru jsou forma, obsah i postup utvářeny v průběhu výběrového rozhovoru. Zatímco u strukturovaného rozhovoru je obsah, sekvence otázek i čas předem připraven a naplánován. Připravené otázky jsou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo a k vyhodnocování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi.

Nestrukturovaný rozhovor je málo spolehlivý, málo validní, není zaručena srovnatelnost uchazečů a nejsou jim dány stejné šance. Díky nepřipravenosti otázek může docházet k tomu, že tazatel se bude ptát na osobní otázky, které zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Tato forma rozhovoru je citlivá na tzv. haló efekt, tzn., že může být kladen důraz na první dojem a může tak být ovlivněna celá podoba rozhovoru. Posuzovatel se u uchazeče snaží hledat takové kvality, které sám preferuje a na základě těchto kvalit se i nakonec rozhoduje. Přestože má nestrukturovaný rozhovor spoustu nedostatků, je velmi často používán.

Naopak **strukturovaný rozhovor** je považován za více spolehlivý, přesnější a efektivnější. Jelikož jsou otázky předem připraveny, nedochází k opomenutí některých nezbytných skutečností a zároveň jsou snižovány rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů. Taktéž je zvýšena pravděpodobnost, že uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na první dojem či kdo a kdy je hodnotí. Uchazeči mají stejné možnosti a je umožněna jejich srovnatelnost. Strukturovaný rozhovor musí být podrobně dokumentován a archivován pro případné stížnosti, přezkoumávání efektivnosti výběru zaměstnanců, ale také aby mohl být vylepšován celý proces výběru. [9]

Zvláštním typem je **stresový výběrový rozhovor**, kdy jsou uchazeči kladeny neočekávané otázky nebo je konfrontován s emocionálně zatěžujícími situacemi. Cílem stresového rozhovoru je zjistit, jak dokáže uchazeč reagovat na tyto otázky a tím pádem i na stres. [8]

Dalšími typy rozhovoru jsou:

- **individuální rozhovor** – jedná se o rozhovor, který vede personalista nebo potenciální přímý nadřízený uchazeče a je to rozhovor, který probíhá pouze mezi čtyřma očima;
- **panelový rozhovor** – jde o takový rozhovor, kterého se ze strany tazatelů účastní jak personalista, tak potenciální přímý nadřízený;
- **postupný rozhovor** – tzn., že uchazeč nejprve absolvuje rozhovor s personalistou, poté s přímým nadřízeným;
- **skupinový rozhovor** – jedná se o takový pohovor, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na straně druhé je jeden či více tazatelů;
- **behaviorální rozhovor** – uchazeči dostávají takové otázky, na které musí odpovědět tak, aby personalista či přímý nadřízený zjistil, jak se uchazeč dokáže chovat v konkrétních situacích;

- **biografický rozhovor** – u tohoto pohovoru jsou chronologicky posuzovány předchozí zkušenosti uchazečů;
- **situační rozhovor** – uchazečům jsou kladeny situační otázky, aby personalista či přímý nadřízený zjistili, jak dokáží řešit specifické pracovní situace. [6]

Výhody a nevýhody výběrových rozhovorů

Výhody rozhovorů

- uchazeči mohou být ze strany tazatelů kladeny takové otázky, které jsou zaměřeny na uchazečovy zkušenosti, a je možné posoudit, zda se jeho schopnosti shodují se specifikací požadavků na uchazeče;
- tazatel může uchazeči blíže popsat organizaci a pracovní místo;
- uchazeč se může více dozvědět o pracovním místě a také si ujasnit podmínky zaměstnání či perspektivu kariéry;
- uchazeč a tazatel se spolu mohou setkat a to může umožnit tazateli posoudit, zda by uchazeč do organizace zapadl a dokázal spolupracovat s ostatními zaměstnanci;
- uchazeč má možnost posoudit jak organizaci, tak tazatele a pracovní prostředí.

Nevýhody rozhovorů

- může se stát, že rozhovoru nebude mít dostatečnou validitu či reliabilitu;
- tazatelé nemusí být na rozhovor a kladení otázek dobře připravení a může se stát, že rozhovor tak nemusí být úspěšný;
- tazatel může být při posuzování uchazeče předpojatý. [2]

3.4.6 Chyby hodnotitelů při vedení výběrového rozhovoru

Tazatelé se snaží vybrat toho nejlepšího kandidáta, někdy se však dopouštějí takových hodnotitelských chyb, díky kterým pak vyberou nesprávného kandidáta. Chyb se tazatelé dopouští především proto, že struktura rozhovoru není předem jasně definována, tazatelé nejsou na rozhovor dostatečně připraveni, v průběhu si nedělají poznámky, kladou diskriminační otázky a nejsou stanoveny žádoucí odpovědi uchazečů. Mezi nejčastější chyby tedy patří:

- **Předsudky (diskriminace).** O kandidátech by měly rozhodovat jejich zkušenosti a schopnosti, nikoli předsudky tazatelů vůči určité skupině potenciálních zaměstnanců.

- **Haló-efekt.** K této chybě dochází proto, že v určité oblasti jsou jeho předpoklady natolik výrazné či zajímavé, že zastiňují jeho nedostatky či slabé stránky v oblastech jiných.
- **Rychlé úsudky.** Stává se, že tazatelé si udělají úsudek o uchazeči během několika minut a málokdy svůj názor na něj změni.
- **Efekt zrcadla.** Jedná se o hodnotitelskou chybu, která spočívá v tom, že tazatel má tendenci hodnotit uchazeče podle sebe. Uchazeči jsou lépe hodnoceni proto, že se tazateli podobají.
- **Série uzavřených otázek (ano – ne).** Tazatelé kladou uchazečům mnoho uzavřených otázek a rozhovor tak vypadá spíše jako výslech. Získané informace jsou velmi formální a jejich množství je nízké.
- **Sugestivní otázka.** Odpovědi uchazečů jsou těmito otázkami ovlivněny. [6]

3.4.7 Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců

Na proces získávání a výběru zaměstnanců jsou vynakládány peněžní prostředky, jako jsou např. mzdové náklady personalisty, náklady na inzerci, na komunikaci s úřady, náklady na spolupráci s externími subjekty či náklady na osoby, které se podílejí na procesu získávání a výběru zaměstnanců. Proto je důležité, aby byly veškeré činnosti, do kterých jsou finanční prostředky vkládány, hodnoceny z hlediska efektivnosti. Včetně procesu získávání a výběru zaměstnanců. Existuje řada ukazatelů a uplatněny mohou být například tyto:

- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na pohovor;
- počet rozhovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání;
- počet učiněných nabídek / počet nabídek akceptovaných uchazeči;
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů;
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa;
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru;
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem – přínos zaměstnance pro organizaci;
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dnů;
- náklady na získávání a výběr / počet nově přijatých zaměstnanců.

S hodnocením úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců jsou spojeny metody získávání zaměstnanců, které jsou porovnávány s cílem zvýšit efektivitu získávání zaměstnanců, ale také proto, aby se snížily náklady na přijetí zaměstnance. [6]

3.4.8. Role a odpovědnosti liniových manažerů, personalistů a zaměstnanců při získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců může zahrnovat veškeré osoby v organizaci. Procesu se mohou zúčastnit linioví manažeři, personalisté a také zaměstnanci. Všichni mají stanovené své role a odpovědnosti, které jsou nutné nejen pro získávání a výběr zaměstnanců, ale také pro udržení těchto zaměstnanců.

Liniový manažer

- pomáhá personalistům rozvíjet náborové cíle a plány, jež naplňují strategické cíle a potřeby organizace;
- identifikuje personální potřeby dané současným a budoucím stavem;
- pomáhá personálnímu specialistovi při:
 - identifikaci vhodných kritérií k hodnocení nově přijatých zaměstnanců a pracovních míst,
 - rozvíjení výběrových nástrojů,
 - řízení procesu výběru zaměstnanců;
- má možnost vést rozhovor s uchazečem, řídit a hodnotit výběrové testy a má možnost konečného rozhodnutí;
- musí rozumět příslušným zákonům a předpisům a dodržovat je;
- šíří informace o volných pracovních místech mezi kvalifikované interní zaměstnance;
- zajímá se o trendy na trhu práce;
- podporuje rozvoj zaměstnanců.

Personalista

- spolupracuje s liniovými manažery při rozvíjení náborových cílů a plánů, které naplňují strategické cíle a potřeby organizace;
- koordinuje administrativní aspekty výběru zaměstnanců;
- rozvíjí takové výběrové řízení, které vyhovuje organizačnímu prostředí a přináší spolehlivé a platné výsledky, na jejichž základě lze vybrat ty nejlepší kandidáty;
- vytváří harmonogram rozhovorů mezi manažery a zaměstnanci;
- účastní se výběru, sledování a hodnocení externích organizací, které provádí výběrová řízení;
- sleduje výsledky a udržuje záznamy, které mohou sloužit pro případné soudní spory;

- poskytuje vzdělání a tréninky všem zúčastněným výběrového řízení;
- poskytuje školení dle potřeby liniových manažerů a zaměstnanců, kteří jsou zapojeni do náboru;
- navrhuje náborové a udržovací aktivity, jež přispívají k rozvoji integrovaného, vnitřně konzistentního HRM systému;
- rozvíjí takové postupy, které zajistí dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů;
- sleduje postupy potřebné k diagnostikování případných problémů;
- provádí vstupní rozhovory, průzkumy odcházejících zaměstnanců apod., aby mohl identifikovat potřebné zlepšení;
- rozvíjí náborové plány, které splňují správní zásady a přináší pestrou paletu kvalifikovaných interních a externích uchazečů.

Zaměstnanec

- podílí se na přemísťování v rámci firmy, povýšení a ostatních příležitostech;
- může se podílet na identifikaci vhodných kritérií pro hodnocení výběru;
- podílí se na výběrovém rozhovoru s uchazeči, kteří se mohou v budoucnu stát jeho novými kolegy;
- účastní se tréninkových programů určené zaměstnancům, kteří se účastní výběrového řízení;
- informuje manažery o případných zdravotních neschopnostech, které vyžadují dlouhodobější pobyt;
- otevřeně diskutuje o krátkodobých a dlouhodobých cílech, aby byly usnadněny rozvojové a náborové plány;
- musí brát v úvahu všechny aspekty systému řízení lidských zdrojů týkajících se hledání práce a před samotným rozhodnutím;
- může se zúčastnit výběru nových zaměstnanců;
- šíří informace o tom, jaké je pracovat v dané organizaci;
- měl by používat znalosti o nábořech v konkurenčních organizacích a pomoci tak zaměstnavateli při vytváření inovativních a efektivnějších postupů;
- pracuje s personalisty a liniovými manažery na účinnějším řízení rozmanitosti pracovní síly;
- vyhledává informace o volných pracovních místech v organizaci a aktivně usiluje o ty, kteří odpovídají jeho osobním pracovním cílům. [7]

3.4.9 Závěrečný výběr osob

Závěrečný výběr osob znamená, že je vybírán vhodný uchazeč na dané pracovní místo. Uchazeče lze rozdělit do 3 skupin:

- **vítězné skupiny** jsou tvořené uchazeči, kteří splňují všechny požadavky,
- **skupiny potenciálních vítězů** jsou sestaveny z uchazečů, u nichž jsou některé důležité předpoklady sporné, a proto se váhá o jejich přijetí,
- **skupiny poražených** představují uchazeči, jejichž předpoklady neodpovídaly žádným kritériím.

Nabídka je učiněna tomu uchazeči, který se ve výběru umístil na prvním místě. Nabídka může být poskytnuta písemně, v případě, že se jedná zejména o významnější pozice, nebo taky ústně. Nabídka by měla obsahovat termín očekávaného nástupu a finanční podmínky pozice. [13]

3.5 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ve chvíli, kdy organizace předloží uchazeči svou nabídku, může dojít mezi uchazečem a zaměstnavatelem k negociaci, tzn., že spolu mohou vyjednávat např. výši platu či jiné pracovní podmínky a kariérové perspektivy. Záleží na organizaci, jak velký zájem o kandidáta má, zda má dostatek finančních zdrojů a také je zapotřebí brát v úvahu vnitřní mzdové relace. Negociace je očekávána především u manažerských nebo obchodních pozic, u kterých kandidáti mohou požadovat vyšší plat.

Ve chvíli, kdy se obě strany dohodly, musí být novému zaměstnanci ze strany organizace poskytnuty písemné informace a dokumenty o organizaci či jeho pozici, a je důležité začít jej připravovat na nové místo. Než uchazeč nastoupí do nové práce, měl by být v pravidelném kontaktu s organizací. Novým zaměstnancům je předložena pracovní smlouva k podepsání. Po přečtení pracovní smlouvy se může uchazeč vyjádřit, zda s uvedenými podmínkami souhlasí či nikoli.

Podepíše-li zaměstnanec předloženou pracovní smlouvu, je zařazen do personální evidence. Tzn., že mu bude vyřízena osobní karta zaměstnance, vystaven průkaz zaměstnance, pořízen mzdový list a další potřebné dokumenty. Personalisté si od bývalého zaměstnavatele vyžádají zápočtový list zaměstnance. Dále musí být zaměstnanec přihlášen k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, které si sám vybere.

Ne vždy se kandidátovi podaří dohodnout se s organizací na lepších podmínkách a kandidát tak ztratí svůj zájem o místo. V tomto případě se organizace obrací na kandidáta, který se umístil na druhém či dalším místě. V případě, že se nepodaří získat ani jednoho kandidáta z „vítězné skupiny“, je třeba obrátit se na kandidáty ze skupiny „potenciálních vítězů“, kteří však nevyhovovali všem požadavkům. Tady je nutno zamyslet se, co by bylo zapotřebí, aby tito uchazeči všem předpokladům vyhovovali.

Ze strany organizace by mohlo být uchazečům poskytnuto, aby absolvovali jeden či více kurzů, díky kterému by byli blíž požadovaným předpokladům. Pokud uchazeči chybí více zkušeností, může být tento problém řešen tím způsobem, že bude uchazeč obsazen na nižší či méně odpovědnou pozici.

Nemá-li organizace tyto možnosti, nezbývá nic jiného, než čekat na nového kandidáta. V konečném důsledku je to pro organizaci mnohem lepší řešení, než v případě hledání kompromisů a přijmout na pozici kandidáta, který nevyhovuje požadavkům. Přijmout nového zaměstnance je jednodušší, než čekat na zcela nového vhodného uchazeče, avšak přijetí nevhodného kandidáta může pro organizaci představovat hrozbu a škodu, kterou zaviní, může být značná a její odstraňování dlouhé. [6];[13]

3.6. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Nově přijatého zaměstnance je třeba co nejrychleji zintegrovat do organizace, postarat se o to, aby hned ze začátku neztratil motivaci k práci, zajistit, aby nový zaměstnanec podával pracovní výkony co nejdříve po nástupu do práce apod.

Adaptaci je možné rozdělit do dvou skupin – na pracovní adaptaci a sociální adaptaci. **Pracovní adaptace** znamená, že jsou vyrovnávány zaměstnancovy osobní předpoklady s určitými pracovními požadavky. V tomto procesu je zaměstnanec připravován také na zvládání případných změn v pracovních nárocích. **Sociální adaptace** je proces, kdy je nový zaměstnanec začleňován do organizace mezi své spolupracovníky a do celého sociálního systému organizace.

Shrnutí teoretické části

V celé teoretické části bakalářské práce jsme se zaměřili na procesy získávání a výběr zaměstnanců. Nejprve bylo popsáno obecné řízení lidských zdrojů a cíle řízení lidských zdrojů. Dále byly popsány personální činnosti, popis a specifikace pracovního místa. V další podkapitole jsme se zabývali samostatným získáváním zaměstnanců, tzn., byly popsány procesy získávání zaměstnanců, kde byly zmíněny jednotlivé kroky, požadavky na uchazeče a s nimi spojené kompetenční modely a kompetence, vnější a vnitřní zdroje získávání zaměstnanců a jejich výhody a nevýhody. V následující podkapitole byl popsán výběr zaměstnanců, fáze výběru zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců a stručný popis jednotlivých metod. Byly zmíněny a stručně popsány také druhy výběrových rozhovorů, chyby hodnotitelů při vedení výběrového rozhovoru, hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců, role a odpovědnosti liniových manažerů, personalistů a zaměstnanců a závěrečný výběr osob. V poslední podkapitole teoretické části bylo zmíněno přijímání zaměstnanců, kde byl popsán průběh přijímání zaměstnanců a krátce byla zmíněna adaptace nových zaměstnanců.

4. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

V této kapitole je charakterizována organizace XYZ, a.s. se sídlem v Ostravě, která byla vybrána ke zpracování praktické části bakalářské práce. Vedení organizace si nepřálo uveřejnit skutečný název organizace, tím pádem je název XYZ smyšlený a slouží pouze pro účely této bakalářské práce. V této kapitole se blíže seznámíme s organizací, její organizační strukturou a strukturou zaměstnanců.

4.1. O organizaci

Organizace XYZ, a.s. byla založena v roce 1992. Jedná se o respektovaného výrobce a dodavatele vlastních softwarových řešení, který poskytuje služby a poradenství klientům v České republice, ale také v dalších 11 evropských zemích. V organizaci je v současné době zaměstnáno 140 zaměstnanců.

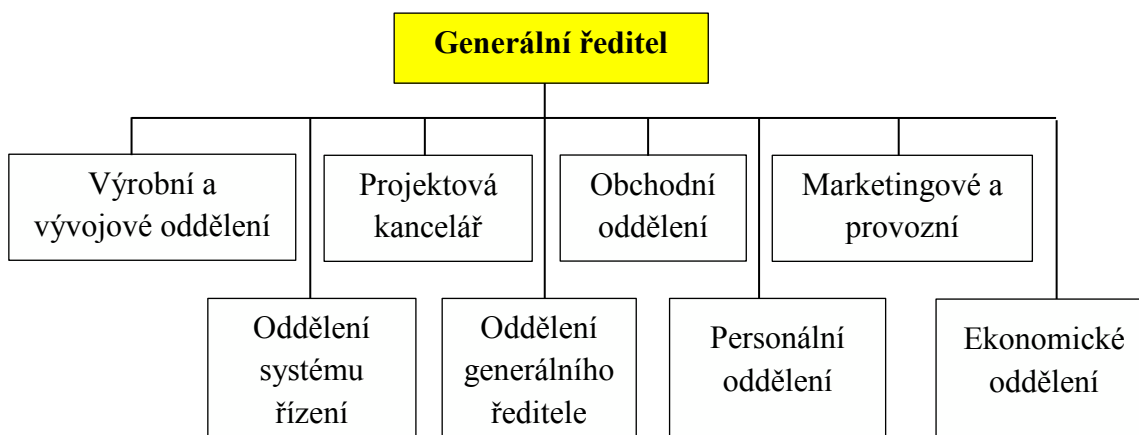
Misí organizace je být kvalitním dodavatelem vlastních softwarových řešení pro klienty ze segmentu obchodu a služeb. Mezi její další hodnoty patří zákazníci, spokojení zaměstnanci, znalosti, produkty a značka. V organizaci nejsou opomíjeni ani studenti středních a vysokých škol, kterým jsou nabízeny stáže a brigády a účast na odborných přednáškách či workshopech. Mladí lidé tak získávají nové zkušenosti a praxi již po dobu jejich studia, což jim umožní se lépe připravit na budoucí zaměstnání nebo najít potenciálního zaměstnavatele už v průběhu studia.

Vizí organizace je vyhledávání nových tržních příležitostí, usilování o vedoucí postavení na trhu a podporování klientů v jejich podnikání. V praxi to znamená, že v organizaci XYZ, a.s. jsou rozvíjeny znalosti a řešení v oblastech, kde je možno vytvořit nový trh a být tak na něm hlavním dodavatelem. Je preferován kreativní a inovativní přístup. Snahou organizace je vyrábět software a dodávat nástroje, zkušenosti, produkty a služby, které by pomohly klientům v uskutečňování jejich vytyčených cílů, v dosažení úspěchu a v zefektivnění firemních procesů.

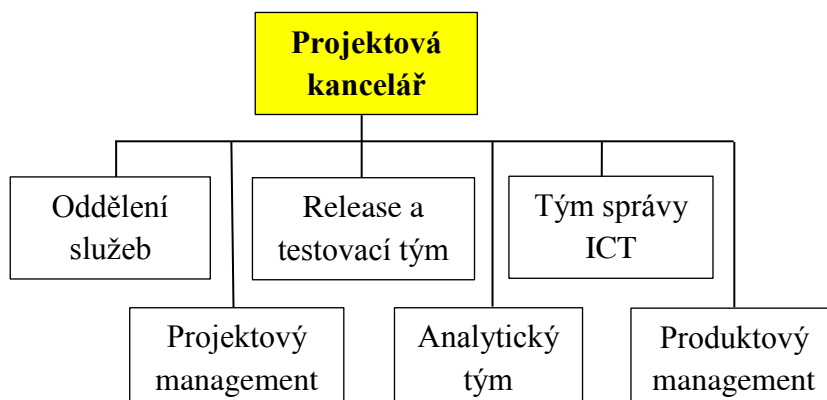
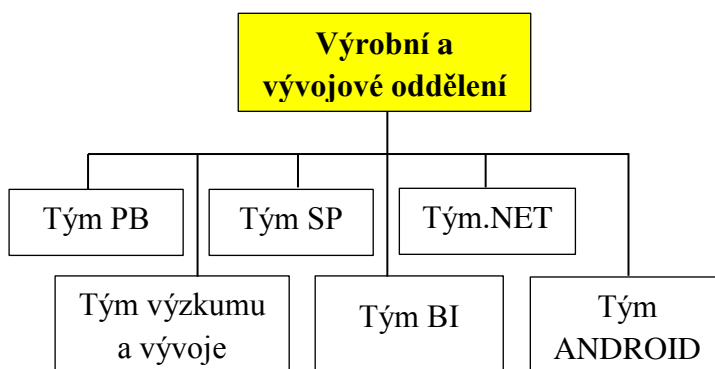
Organizace XYZ, a.s. patří mezi přední vývojáře informačních systémů a patří k zakládajícím členům sdružení IT Cluster. Toto sdružení propojuje vzdělávací instituce a podnikatelské subjekty při spolupráci na výzkumu nových technologií.

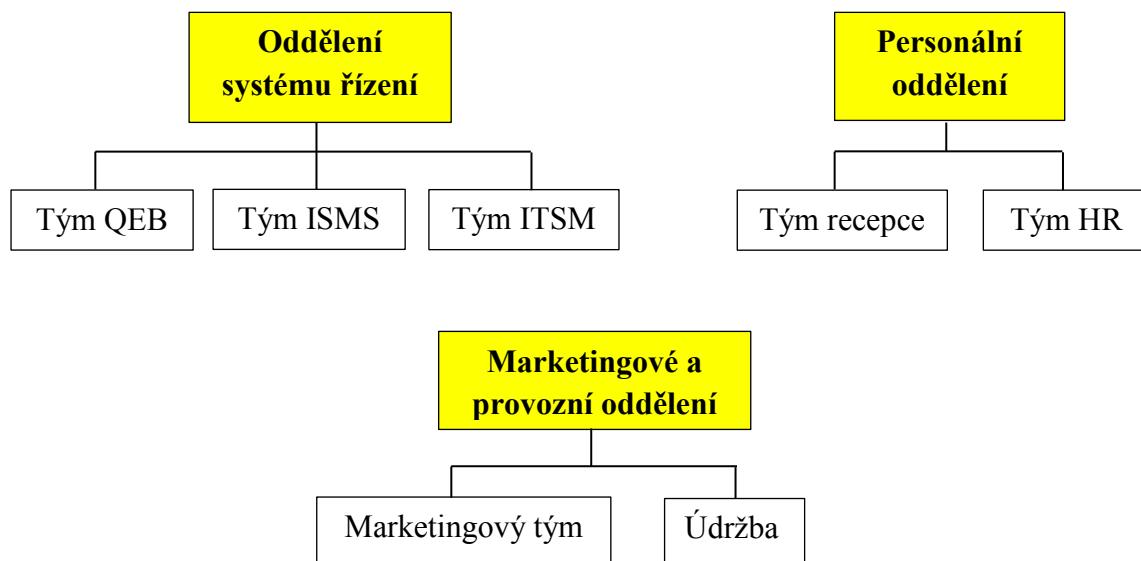
4.2. Organizační struktura

Obr. 4.2: Schéma organizační struktury organizace XYZ, a.s.



Organizační struktura organizace XYZ, a.s. vychází z doporučené mezinárodně uznávané a ověřené metodologie ITIL založené na procesním řízení. Vnitřní uspořádání je postaveno tak, aby docházelo ke kontinuálnímu předávání znalostí, a je sestaveno tak, aby komunikace byla co nejefektivnější.

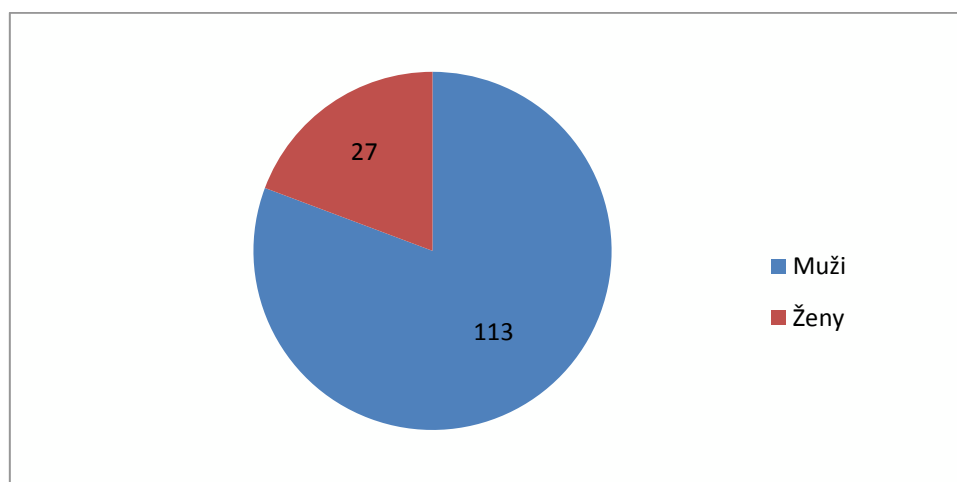




Zdroj: Interní materiály organizace XYZ, a.s. – vlastní zpracování.

4.3. Struktura zaměstnanců

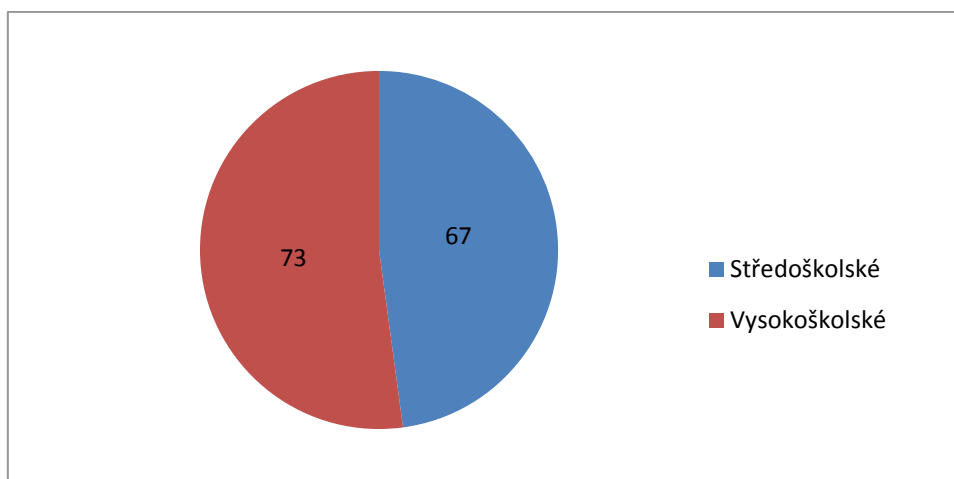
Graf 4.1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví v roce 2015



Zdroj: Interní materiály organizace XYZ, a.s. – vlastní zpracování.

V organizaci XYZ, a.s. nyní pracuje 140 zaměstnanců. V grafu 4.1 je znázorněna struktura zaměstnanců dle pohlaví v roce 2015 a jak lze vidět, v organizaci převažují muži, tj. 113 mužů a 27 žen. Tento poměr zastoupení je pochopitelný, jelikož se jedná o softwarovou organizaci a oboru IT se věnují převážně muži.

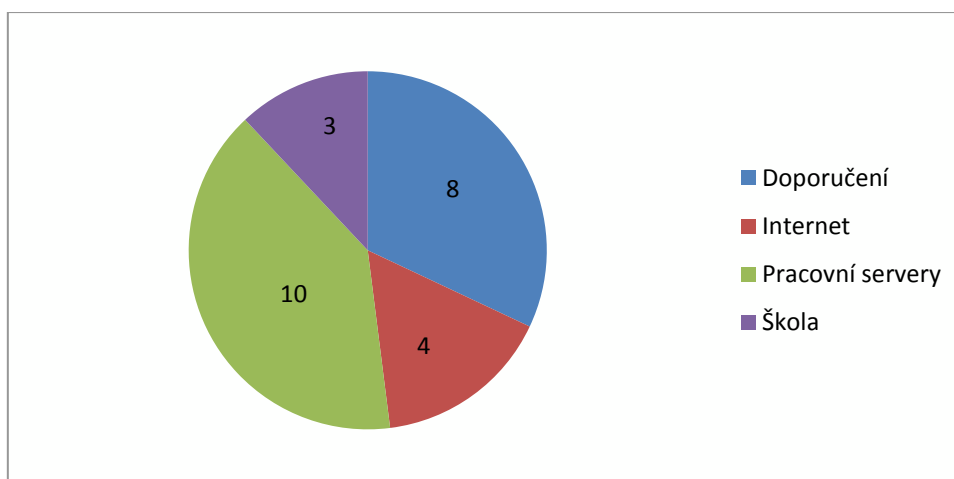
Graf 4.2: Struktura zaměstnanců dle vzdělání v roce 2015



Zdroj: Interní materiály organizace XYZ, a.s. – vlastní zpracování.

Jak je možné z grafu 4.2 vidět, mezi zaměstnanci pracujícími v organizaci XYZ, a.s. převažuje vysokoškolské vzdělání, které má 73 zaměstnanců. O pět méně, tj. 67 zaměstnanců má středoškolské vzdělání. Je to dáno tím, že obor IT je náročný na kvalifikaci a odbornost uchazečů o práci a řada studentů po ukončení středoškolského studia pokračuje ve studiu i na vysoké škole.

Graf 4.3: Struktura náborových zdrojů v roce 2015



Zdroj: Interní materiály organizace XYZ, a.s. – vlastní zpracování.

V roce 2015 bylo do organizace přijato 25 nových zaměstnanců. Z grafu 4.3 vyplývá, že nejvíce lidí, tj. 10 zaměstnanců, se o nabídce pracovního místa dozvědělo z pracovního serveru. Osmi lidmi bylo pracovní místo v organizaci XYZ, a.s. doporučeno známým, 4 přijatí zaměstnanci se o nabídce dozvěděli z internetu a 3 přes školu.

4.4. Charakteristika personálního oddělení

V organizaci je personální oddělení, které vede personální ředitelka, jejímž nadřízeným je generální ředitel. Ostatní zaměstnanci personálního oddělení, tj. tým recepce a tým HR jsou podřízeni personální ředitelce.

Získávání a výběr zaměstnanců má na starosti personální oddělení, zejména personální ředitelka a personální specialista. Jejich úkolem je nejen získat a vybrat kvalitní zaměstnance, ale také pro ně připravit vhodný adaptační proces, naplánovat a zrealizovat vhodné vzdělávání, proces hodnocení zaměstnanců, atd. Odpovědnosti a pravomoci pracovníků personálního oddělení jsou dány popisem jejich funkce, který je zpracován v interním informačním systému a je k dispozici všem zaměstnancům v organizaci.

Mezi hlavní úkoly personální ředitelky v organizaci XYZ, a.s. patří:

- spolupráce s manažery na tvorbě a realizaci vhodné personální politiky a strategie organizace;
- tvorba rozpočtu personálního oddělení;
- spolupráce s manažerem marketingu v rámci na přípravě aktivit v oblasti personálního marketingu (inzerce, propagace atd.)
- zodpovědnost za pracovně – právní a mzdovou agentu, činnost mzdové účetní a specialisty personalistiky;
- odpovědnost za činnost recepce;
- zodpovědnost za efektivní nábor nových zaměstnanců;
- vedení personální agendy a příprava podkladů pro mzdovou účetní;
- realizace motivačních programů pro zaměstnance;
- koordinace hodnocení zaměstnanců;
- koordinace vzdělávání zaměstnanců vč. jazykové výuky;
- průběžné průzkumy spokojenosti zaměstnanců;
- zodpovědnost za aktualizaci popisů pracovních funkcí a tvorbu kompetenčního modelu;
- spolupráce s vysokými školami v oblasti stáží studentů vysokých škol a programech pro studenty a prezentacích před studenty;
- spolupráce s dalšími organizacemi a navrhování nových partnerství, která mají za cíl zvýšit prestiž organizaci XYZ, a.s.;

- jednání s úřady;
- zodpovědnost za školení nových zaměstnanců;
- zajišťování procesů v oblasti BOZP a PO;
- koordinace dotací z oblasti lidských zdrojů;
- aktivní mapování trhu práce v oblasti IT v Moravskoslezském kraji;
- práce s interním informačním systémem a navrhování nového funkcionality tohoto IS;
- příprava a realizace dalších projektů v oblasti lidských zdrojů.

Role personální specialistiky:

- je asistentkou personální ředitelky;
- spolupracuje a samostatně realizuje vybraná výběrová řízení (kontaktuje uchazeče, domlouvá termíny výběrových rozhovorů, realizuje osobní rozhovory, vyhodnocuje testy uchazečů, aktivně se účastní na vybraných výběrových řízení spolu s personální ředitelkou a podílí se na výběru vhodných kandidátů);
- spolupracuje při realizaci vzdělávání v organizaci (objednává školení a semináře na základě podkladů personální ředitelky, připravuje zasedací místnosti na realizaci školení, organizuje vybrané školení a semináře pro zaměstnance a jazykové víkendy, připravuje prezenční listiny na semináře a školení, spolupracuje s personální ředitelkou při realizaci jazykové výuky v organizaci);
- realizuje samostatně teambuildingy pro zaměstnance;
- spolupracuje v oblasti BOZP a PO s personální ředitelkou (provádí vstupní školení BOZP a PO u nových zaměstnanců, zodpovídá za označení únikových cest a vyvěšení evakuačních plánů, zajišťuje vstupní a periodické lékařské prohlídky, zajišťuje školení první pomoci, zajišťuje očkování proti chřipce, zajišťuje zdravotní potřeby pro zaměstnance, kontroluje obsah lékárníček, kontroluje stav a expirační doby léčiv, provádí po konzultaci s personální ředitelkou další činnosti spojené s BOZP a PO v organizaci);
- provádí vstupní proškolení nových zaměstnanců;
- spolupracuje s personální ředitelkou na aktivitách týkajících se společenské odpovědnosti organizace a personálního marketingu;
- spolupracuje s účetním a personálním oddělením;
- spolupracuje s personální ředitelkou v oblasti naplňování norem ISO v organizaci.

4.5. Pojmy personalistiky

Je zapotřebí objasnit rozdíl mezi organizačním vedoucím a funkčním vedoucím, které jsou v praktické části zmíněny.

- **Organizační vedoucí.** Podílí se na vedení organizace XYZ, a.s., nese práva a povinnosti související s vedením pracovníků, jejich rozvojem a mzdovým ohodnocením.
- **Funkční vedoucí.** Jedná se o vedoucího příslušného organizačního útvaru. Je podřízen organizačnímu vedoucímu a na rozdíl od organizačního vedoucího neřeší se zaměstnanci jejich mzdové ohodnocení.

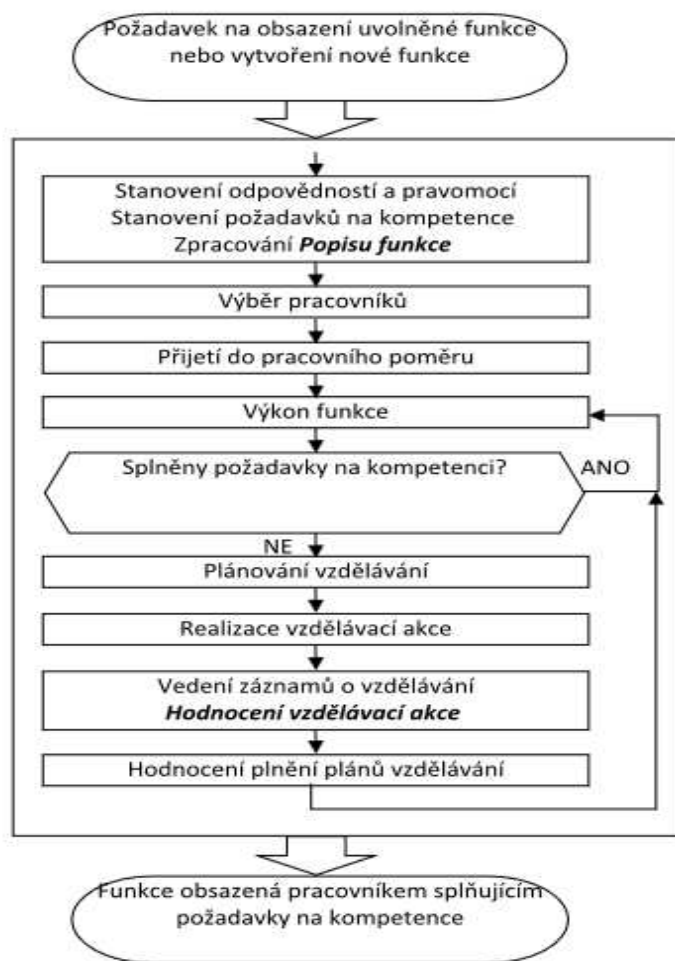
5. POPIS A ANALÝZA SYSTÉMŮ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Tato část bakalářské práce je zaměřena na popis a analýzu systémů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XYZ, a.s. Jsou zde popsány jednotlivé kroky získávání a výběru zaměstnanců a metody k tomu použité.

5.1. PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Je nutno identifikovat potřeby získávání zaměstnanců, popsat a specifikovat obsazovaná pracovní místa a požadované kompetence na tato pracovní místa, identifikovat zdroje uchazečů, zvolit metody získávání zaměstnanců. Dále je nutno zvolit dokumenty požadované po uchazečích, na jejichž základě bude proveden předvýběr uchazečů a sestaven seznam těch uchazečů, kteří byli v předvýběru vybráni a měli by být pozváni k prvnímu kolu výběrového řízení. Personální manažerem je taktéž zpracován rozpočet pro příslušný rok vč. předběžného stanovení a plánu nábory pro daný rok. To proto, aby bylo možno efektivně naplánovat náklady na získávání a výběr zaměstnanců. Na obrázku 5.1 je možno vidět schéma procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XYZ, a.s.

Obr. 5.1: Schéma procesu získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály organizace XYZ, a.s.

5.1.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Na základě potřeb a v návaznosti na strategické cíle organizace a oddělení, organizační vedoucí rozhodne o obsazení uvolněného pracovního místa nebo o vytvoření nového pracovního místa. Organizační vedoucí pověří funkčního vedoucího, aby na nově vytvořené pracovní místo vypracoval popis pracovního místa. Pokud se jedná pouze o uvolněné pracovní místo, použije se již dříve vytvořený popis pracovního místa a ten se případně modifikuje.

Organizační vedoucí dále pověří personálního manažera, aby zajistil vypsání výběrového řízení na zaměstnance pro obsazení uvolněného či nově vytvořeného pracovního místa. V jiném případě může organizační vedoucí rozhodnout, že nový zaměstnanec bude přijat bez účasti na výběrovém řízení.

5.1.2 Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst

V organizaci je sestaveno organizační schéma, podle kterého každé funkci odpovídá jeden popis pracovního místa. Zaměstnanec v organizaci XYZ, a.s. ale může zastávat více funkcí. Za vypracování popisu pracovního místa je odpovědný manažer personalisty ve spolupráci s organizačním vedoucím. Ten pověří funkčního vedoucího, aby vypracoval popis pracovního místa, který pak organizační vedoucí schválí. Každý zaměstnanec je následně s pracovním místem řádně seznámen prostřednictvím interního informačního systému.

V organizaci jsou stanoveny odpovědnosti a pravomoci pro jednotlivá pracovní místa, za které je odpovědný příslušný organizační vedoucí. Dále jsou v organizaci stanovené požadavky na kompetence, které vychází z definovaných odpovědností a pravomocí, které taktéž stanovuje příslušný organizační vedoucí. Požadavky na kompetence jsou sestaveny v souladu s cíli organizace XYZ, a.s. a možnými budoucími požadavky trhu.

Požadavky na kompetence zahrnují např. požadavky na:

- vzdělání;
- praxi;
- osobní charakterové vlastnosti;
- znalosti a dovednosti.

Na základě popisu pracovního místa jsou stanoveny odpovědnosti a pravomoci, požadavky na kompetence a náplň práce jednotlivých funkcí.

5.1.3 Požadavky na zaměstnance

V organizaci je zpracován tzv. kompetenční model, v němž jsou popsány měkké, tvrdé a obecné kompetence, tedy obecné dovednosti, odborné zkušenosti, znalosti, schopnosti a osobní charakteristiky potřebné k efektivnímu plnění úkolů na dané pracovní pozici. Ve společnosti je vytvořena databáze těchto kompetencí a příslušný organizační vedoucí (ve spolupráci s funkčním vedoucím a personálním manažerem) stanoví, které kompetence jsou požadovány pro danou pracovní pozici.

Ukážeme si příklad 3 kompetencí, které má organizace popsány ve své centrální databázi kompetencí. Mezi **měkké kompetence** je možno zařadit např. efektivní komunikaci. Jelikož zaměstnanci komunikují a jednají se zákazníky, je od uchazečů požadována schopnost aktivně komunikovat, umět dobře prezentovat, naslouchat a argumentovat (tato znalost je požadována

napříč organizací a pozicemi). U **obecných kompetencí** je po uchazečích požadována znalost anglického jazyka jak v mluvené, tak v písemné formě, který je potřebný pro výkon práce. Angličtina je požadována pouze po zaměstnancích, kteří se mohou dostat do styku se zahraničím (např. konzultant, obchodní či projektový manažer). Mezi **odborné kompetence** je zařazena znalost jazyka SQL, což je databázový jazyk, nutný pro práci v IT na pozicích např. programátora či konzultanta.

Kompetenční model usnadňuje personalistům práci při získávání, výběru a hodnocení zaměstnanců a celkově vede k efektivnější personální práci v organizaci (např. plánování osobního rozvoje, vzdělávání, hodnocení zaměstnanců, talent management, apod.), protože při výběru zaměstnanců je popsán přesný popis toho, co se od uchazeče požaduje, co musí znát a umět, a na základě toho je možno lépe specifikovat, jaké kompetence budou ověřovány a testovány a na ty se zaměřit.

V organizaci je definován popis dané kompetence (jak je možno danou kompetenci chápat) a pro každou kompetenci je definována škála na stupnici 0 – 5 (0 – nevyhovuje požadavkům, 5 – expertní znalost), do níž jsou řazeni kandidáti podle zkušeností a dovedností. Každý stupeň v této škále je opět slovně popsán, aby nedošlo k chybné interpretaci dané kompetence zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Podle škály se pak řídí a odráží při vybírání nových zaměstnanců, které si poté pozvou k výběrovému řízení. 0 tedy znamená, že daná kompetence vůbec není, 5 znamená expertní znalost. Ne vždy je však nutné, aby úroveň kompetence byla na stupnici 5, v některých případech je dostačující úroveň 3. Závisí to na dané kompetenci pro danou pozici.

5.1.4 Identifikace zdrojů uchazečů

Je důležité zvážit, z jakých zdrojů budou zaměstnanci získáváni. Také záleží, jaká pozice bude obsazována a kým má být obsazena. Jestliže má být pracovní místo obsazeno interním zaměstnancem, pak by se využilo vnitřních zdrojů. Nabídka volného pracovního místa tedy může být zveřejněna v interním časopise, rozeslána elektronickou poštou zaměstnancům nebo prostřednictvím interního informačního systému nebo bude přímo osloven vhodný zaměstnanec na základě výstupů z hodnotících rozhovorů (tzv. Rozvojových schůzek). Pokud dojde k rozhodnutí, že bude pozice obsazena zcela novým zaměstnancem, budou využity vnější zdroje. Je důležité, aby byly uchazečům poskytnuty správné a pravdivé informace o nabízeném pracovním místě a úkolem personalistů je tak vytvořit takovou nabídku práce, aby bylo přilákáno co nejvíce vhodných uchazečů na danou pracovní pozici.

5.1.5 Volba metod získávání zaměstnanců

V teorii bylo zmíněno, že existují dva zdroje získávání zaměstnanců – vnitřní a vnější zdroje. V organizaci XYZ, a.s. jsou využívány oba zdroje – zaměstnanci jsou získáváni jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů. Záleží na tom, jaké místo má být obsazeno a kým má být obsazeno, jestli interním zaměstnancem nebo zcela novým zaměstnancem.

a) Vnější zdroje získávání pracovníků

Mezi vnější zdroje uchazečů patří:

- **Aktivní oslovení uchazečů.** V organizaci je preferováno aktivní oslovení uchazečů. Personalisté se snaží prodávat firemní kulturu, snaží se zaujmout a v neposlední řadě se snaží chovat rovnocenně k uchazečům, odepisovat na e-maily i v případě, že uchazeči nebudou přijati. Cílem je budovat přátelskou image firmy navenek.
- **Doporučení.** Velkou výhodou pro organizaci je doporučení nového zaměstnance od svých interních zaměstnanců, jelikož je znají a věří, že interní zaměstnanci jim doporučí velmi dobré kandidáty. V případě, že doporučí zaměstnance, který bude vyhovovat požadavkům a bude přijat, dostane interní zaměstnanec finanční odměnu jako poděkování za toto doporučení. Doporučení nového zaměstnance interním zaměstnancem je pro organizaci jeden z velmi cenných zdrojů kvalitních zaměstnanců.
- **Inzeráty.** Inzeráty na volná pracovní místa jsou zveřejňovány na webových stránkách samotné organizace v sekci Kariéra, ale také na pracovních serverech, jako je např. www.jobs.cz nebo www.profesia.cz
- **Sociální síť.** Aktuálním trendem je využívání sociálních sítí. V organizaci jsou využívány stránky na Facebooku, kde je zveřejněno dění v organizaci, realizované akce, nabídky volných pracovních míst, postů, také fotky a videa z různých firemních akcí apod. Dále je využívána profesní stránka LinkedIn. Na této stránce si lidé zakládají své profily, kde zveřejňují své životopisy, díky kterým mohou zapůsobit na případné zaměstnavatele. Zapůsobí-li tito potenciální zaměstnanci na základě svých profilů i na personalisty, jsou personalistou aktivně osloveni a je jim nabídnuta volná pracovní pozice v organizaci XYZ, a.s. Stejně tak se mohou zájemci o práci sami aktivně přihlásit u organizace se zájmem o pracovní místo.
- **Personální agentury.** Personální agentury jsou využívány minimálně, jelikož se jedná o velmi drahou záležitost. Využívány jsou jen v případě, že se jedná o vysoce specializované pozice.

- **Úřady práce.** V organizaci je pomoc Úřadu práce využívána minimálně. Závisí dle typu pozice, avšak za poslední období nejsou evidováni zaměstnanci, kteří by se o volném pracovním místě dozvěděli před Úřad práce.
- **Školy.** Nabídky práce jsou prezentovány na středních a vysokých školách. Na středních školách z důvodu, aby studenti o organizaci již věděli a v případě jejich zájmu práce v oboru IT si na tuto organizaci vzpomněli a ucházeli se o práci u organizace XYZ, a.s. Probíhají také přednášky na školách, kde je prezentována organizace XYZ, a.s., studentům jsou představovány a nabízeny pracovní pozice. Na stránkách školy i na školních webech jsou organizací zveřejňovány nabídky práce.
- **Career Days.** Organizace XYZ, a.s. se aktivně účastní kariérních dní, jako je např. Kariéra VŠB, kde mají svůj stánek a zaměstnanci zájemcům či studentům prezentují svou organizaci, povídají si s nimi o vykonávané práci, nabízejí letáčky a volné pracovní pozice. Se zájemci o práci si personalisté vzájemně vyměňují kontakty a domlouvají schůzku.

b) Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří:

- **Interní zaměstnanci.** Inzeráty volných pracovních míst jsou zveřejňovány ve firemních *interních časopisech* s názvem MyK proto, aby interní zaměstnanci doporučovali nové kolegy z venku. Je to právě z toho důvodu, že interní zaměstnanci jsou cenným zdrojem pro organizaci a doporučí velmi vhodného kandidáta.

5.1.6 Volba dokumentů požadovaných po uchazečích

V organizaci XYZ, a.s. je od každého uchazeče o zaměstnání požadován životopis a vstupní dotazník a dle obsazovaných pozic je požadována např. bakalářská či diplomová práce od studentů a absolventů vysokých škol, ukázky odborných prací nebo odborné reference. V životopise je důležité mít uvedeno jméno kandidáta a kontaktní údaje, přehled vzdělání, přehled pracovních profesí a praxe. Dále je důležité, aby byly v životopise uvedeny znalosti a dovednosti a také volitelně uchazečovy zájmy a profesní foto.

5.1.7 Formulace nabídky zaměstnání

Hlavním úkolem organizace je, aby bylo přilákáno dostatečné množství uchazečů, ze kterých bude možné vybrat toho nejlepšího, a proto je důležité zvážit, co bude obsahovat

nabídka zaměstnání. Než bude nabídka uveřejněna, musí obsahovat veškeré podstatné informace o nabízené pracovní pozici. Je nutné uvést název pozice, stručný popis pracovního místa, název organizace, místo výkonu práce, požadavky na dané pracovní místo a požadované kompetence a kontakt. Nabídku pracovního místa, která je poskytována organizací XYZ, a.s. je k nahlédnutí v Příloze 1.

5.1.8 Předvýběr

Personalisté zkoumají zaslané životopisy uchazečů a také diplomové práce absolventů, na jejichž základě pak vybírají vhodného uchazeče, kterého si pozvou k výběrovému rozhovoru. Životopisy jsou porovnávány s požadavky na pracovní místo a požadované kompetence a kandidáti jsou rozděleni do skupin velmi vhodných, vhodných a nevhodných. Velmi vhodní a vhodní kandidáti jsou personalisty co nejdříve osloveni a pozváni k výběrovému rozhovoru. Nevhodným kandidátům personalisté pošlou e-mail, že nevyhověli požadavkům a nebyli tedy vybráni, a poděkují jim za zájem o práci. Někdy se může stát, že uchazeč neodpovídá požadavkům na dané nabízené pracovní místo, ale odpovídá požadavkům na jiné volné pracovní místo. I přesto, že není vybrán na dané pracovní místo, personalisté jej kontaktují s nabídkou jiného volného místa, jehož požadavkům uchazeč vyhovuje.

5.1.9 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému rozhovoru

Jak již bylo zmíněno, na základě prozkoumaných životopisů či diplomových prací je sestaven seznam těch uchazečů, kteří vyhovují či nevyhovují požadavkům. Ty, kteří vyhovují požadavkům, personalisté uvědomí, že byli vybráni k výběrovému rozhovoru a sdělí jim čas a místo konání výběrového rozhovoru. Nevhodné uchazeče personalisté e-mailem uvědomí, že nebyli vybráni.

5.2. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Hlavním úkolem personalisty je ověřit, který z vybraných kandidátů je pro výkon dané pracovní pozice ten nejlepší. Je důležité, aby uchazeč splňoval veškeré požadavky na obsazované pracovní místo a požadavky na uchazeče a práci vykonával podle očekávání zaměstnavatele.

Výběrová řízení vede personální manažer, který si k sobě může přizvat funkčního vedoucího. Počet kol výběrových řízení je individuální, zpravidla probíhají dvě až tři kola, ale

někdy se může uchazeč zúčastnit i více kol. Více kol se uchazeč zúčastňuje např. z důvodu, že se jedná o vyšší pozice a chce jej vidět i generální manažer, je požadavek na setkání s psychologem, popřípadě, že byl uchazeč vybrán na jinou pracovní pozici, než na kterou se hlásil.

Nejprve probíhá **předvýběr**. Personalisté aktivně hledají uchazeče na profesionální stránce LinkedIn, zkoumají a hodnotí životopisy uchazeče a porovnávají je s požadavky na pracovní místo a požadované kompetence. Dle toho jsou kandidáti rozděleni na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Velmi vhodní a vhodní kandidáti jsou pozváni k prvnímu kolu výběrového řízení a nevhodným uchazečům je zaslán omluvný e-mail, že nebyli přijati.

V prvním kole probíhá rozhovor s personalistou, který se uchazeče ptá na jeho studium, zkušenosti, platovou představu apod. V organizaci je preferována metoda behaviorálního rozhovoru, kdy jsou uchazečům kladeny různé otázky na konkrétní situace, které se jim staly v minulosti. Dále mohou být uchazečům zadány odborné testy, požadovány ukázky prací, popřípadě se od nich požadují odkazy na bakalářské či diplomové práce. V neposlední řadě je po uchazečích požadován vyplněný vstupní dotazník (viz. Příloha 4).

K druhému kolu výběrového řízení je přizván příslušný vedoucí a organizační vedoucí. Uchazeči podstupují odborné testy, ve kterých se jde více do hloubky. **V dalších kolech** personalisté požadují např. vyřešení případových studií, reference na uchazeče, ale jen v případě, že uchazeč souhlasí, probíhá rozhovor s psychologem nebo probíhá rozhovor s uchazečem za přítomnosti generálního ředitele, pokud se jedná o klíčové pozice (např. senior projektový manažer, pozice v oblasti obchodu, manažerské pozice apod.).

5.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Mezi metody výběru zaměstnanců patří:

- **Assessment centre.** AC je v organizaci využíván pouze v omezené míře a na určité pracovní pozice.
- **Zkoumání referencí.** Personalisté si ověřují uchazeče u jejich dřívějších zaměstnavatelů nebo spolupracovníků. Ověřují si jej ale pouze po jeho pracovní stránce. Dělají to z toho důvodu, že se obávají, že uchazeč někdy nemusí říct vše, může skrývat skutečnosti nebo proto, aby si k uchazeči doplnili potřebné informace. Vždy se ale zeptají uchazeče, zdali s ověřením referencí u bývalého zaměstnavatele souhlasí. Nikdy si neověřují uchazečovy reference bez jeho souhlasu.

- **Testy praktických dovedností.** Uchazeči v IT oboru se v organizaci mohou setkat s různými testy praktických dovedností, především s odbornými testy např. z oblasti programování, různých metodik nebo analytických dovedností, aby bylo zjištěno, do jaké míry se uchazeč dokáže v této oblasti orientovat.
- **Behaviorální rozhovor.** Uchazečům jsou pokládány otázky ohledně řešení určitých situací. Personalisté chtějí, aby jim uchazeči popsali, jak v minulosti řešili konkrétní situace, o jakou situaci se jednalo, jaký návrh byl předložen a kdo s návrhem přišel, jak se k tomu postavil uchazeč a jaký byl výsledek. Díky tomuto rozhovoru si personalista dokáže rychle udělat představu o uchazeči, protože se jedná o otázku, u které není možná jednoznačná odpověď, ale uchazeč musí umět na tuto otázku zareagovat tak, aby tazatele zaujal. U této otázky personalista pozná, zdali se uchazeč přetváří, zda umí v nečekaných situacích reagovat správně, jak k situaci přistupuje a dokáže ji řešit.
- **Ukázky.** Personalisté po uchazečích požadují ukázky práce, kterou doposud dokázali. Např. ukázku toho, co naprogramovali.
- **Praktické příklady.** Uchazečům jsou předkládány určité příklady, se kterými se mohou uchazeči v průběhu práce setkat a kompetentní osoby sledují, jak tyto příklady řeší.
- **Spolupráce s psychologem.** Psycholog je v organizaci využíván u klíčových pozic, jako např. projektový manažer, obchodník, konzultant nebo analytik. Psychologem mohou být posuzováni kteříkoli uchazeči, pokud se chtějí personalisté ujistit, že byl vybrán ten správný kandidát.

5.2.2 Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je jedním z hlavních metod výběru zaměstnanců, kterého se musí zúčastnit každý uchazeč o zaměstnání. Personalisté vypíší výběrové řízení a pověří personálního manažera o jeho zveřejnění pomocí vhodného výběrového kanálu, popř. inzerci, ve které jsou jasně stanovené požadavky na uchazeče na příslušnou funkci a také informace o nabízené pracovní pozici.

Personální manažer dále vede evidenci uchazečů v agendě Výběrová řízení. Výběrová řízení probíhají formou rozhovoru, které vede personální manažer a k sobě si může přizvat funkčního vedoucího.

Při výběrovém rozhovoru jsou nejprve představeni všichni účastníci výběrového rozhovoru. Personalista informuje kandidáta o průběhu výběrového rozhovoru, následně představí organizaci, popíše obsazovanou pracovní pozici a sdělí, co se od uchazeče na dané pracovní pozici očekává. Uchazeči jsou pokládány otázky ze strany personalisty a uchazeč má dostatek prostoru k vyjádření se o svém vzdělání, profesních zkušenostech, dovednostech a zájmech. Součástí výběrového rozhovoru je vyřešení případové studie či ukázky prací, které uchazeči hlásící se na IT, naprogramovali. Personalista zjišťuje, jakou má uchazeč představu o mzdě a kdy nejdříve může nastoupit do práce. Následně je uchazeči udělen prostor pro jeho otázky, na které by měl personalista odpovědět. V závěru výběrového rozhovoru je uchazeč informován o dalším postupu, tzn., co bude následovat a do kdy bude informován o výsledku výběrového řízení. Po skončení výběrového rozhovoru personální manažer zhodnotí průběh výběrového rozhovoru a hodnocení zaznamená do Karty uchazečů v interním informačním systému.

Po skončení výběrového řízení jsou zkoumány poznámky a dojmy o kandidátech, na jejichž základě personální manažer spolu s organizačním vedoucím navrhne nejvhodnějšího uchazeče a návrh předloží generálnímu manažerovi ke schválení. Pokud však má organizační vedoucí příslušné kompetence, většinou je rozhodnutí na organizačním vedoucím. Personální manažer může v případě potřeby zařídit osobní setkání uchazečů s generálním manažerem. Pokud generální manažer souhlasí s návrhem o přijetí uchazeče, personální manažer zajistí přijetí uchazeče do pracovního poměru. Jestliže generální manažer nesouhlasí s přijetím, navrhne se jiný vhodný uchazeč, případně se vypíše nové výběrové řízení.

V případě, že je uchazeč vybrán, personální manažer uvědomí všechny uchazeče o výsledku výběrového řízení a vybraný uchazeč je vyzván k nástupu do pracovního poměru.

5.2.3 Metriky získávání a výběru zaměstnanců

Personalisté vyhodnocují proces získávání a výběru zaměstnanců, aby zjistili, zda jsou tyto procesy efektivní. V organizaci je stanoveno 6 metrik, které jsou kvartálně sledovány, a to:

- zdroje nábory;
- fluktuace ve zkušební době, ale i globálně (za příslušný rok);
- externí i interní náklady nábory;
- počet obsazovaných pozic od začátku roku;

- nástupy a výstupy zaměstnanců;
- analýza IT firem v regionu.

Dále je v organizaci definován rozpočet na příslušný rok a každý měsíc ekonomická ředitelka posílá manažerům oddělení čerpání tohoto rozpočtu v rozdělení na příslušná oddělení. Personální manažer tak má přehled o čerpání a využití finančních prostředků oddělení (vč. nákladů na nábor zaměstnanců). Takto sledovány zdroje využívané k inzerci nabídek a náklady na jednotlivé zdroje, mezi něž patří personální agentury, pracovní servery, odměny za doporučení, sociální sítě, úřady práce apod., za které je zodpovědná personální ředitelka.

5.3. PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Za přijetí nových zaměstnanců odpovídá personální manažer. Nově přijatí zaměstnanci se účastní vstupního školení, kde se dozví více o organizaci, jejím vnitřním uspořádáním, seznámí se s novými kolegy a projdou bezpečnostním školením. Dále od personálního manažera obdrží mzdovou nabídku s výhledem mzdy a benefitů do dalšího období. Noví zaměstnanci jsou požádáni, aby s sebou na vstupní školení přinesli:

- občanský průkaz;
- kartičku zdravotní pojišťovny;
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a získaných certifikátech;
- zápočtový list, popř. potvrzení o evidenci na úřadu práce;
- číslo bankovního účtu;
- potvrzení o absolvování vstupní lékařské prohlídky a doklad o zaplacení vstupní prohlídky;
- potvrzení o uplatnění slevy na dani.

Veškeré tyto dokumenty jsou v listinné podobě předány ihned po nástupu nového zaměstnance mzdové účetní a ta je zařadí do jeho složky, která je identifikována číslem, jménem a příjmením zaměstnance.

Personální manažer je dále odpovědný za zajištění:

- sepsání pracovní smlouvy;
- sepsání mzdového výměru;
- předání mzdové nabídky;

- předání příručky o organizaci novým zaměstnancům;
- uzavření dohody o hmotné odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů;
- podpis Souhlasu se zpracováním osobních údajů;
- založení Osobní karty zaměstnance;
- provedení vstupního BOZP a záznam o absolvovaném školení;
- doklad o vzdělání, výcviku, kvalifikaci;
- splnění všech povinností vůči správě sociálního zabezpečení, příslušné zdravotní pojišťovně a úřadu práce v zákonem stanovených termínech;
- vyplnění prohlášení k dani z příjmu poplatníka z daně z příjmu ze závislé činnosti a doložení povinných dokumentů ke slevě na dani;
- vyplnění čísla účtu zaměstnance;
- vytvoření přístupových práv do firemních informačních systémů a aplikací;
- předání všech dokumentů mzdové účetní, která zpracovává mzdy a eviduje výše uvedené dokumenty v osobní složce zaměstnance v listinné podobě.

Před nástupem nového zaměstnance do pracovního poměru jsou zainteresovaným zaměstnancům rozeslány úkoly s přehledem úkolů a odpovědností, aby byla zajištěna připravenost na nástup nového zaměstnance. Určení zaměstnanci mají za úkol např. zpracovat vizitky, zpracovat zaškolovací plán, zajistit přístupy do budovy apod. Dále jsou také informováni o nástupu nového zaměstnance, kdy a jak proběhne hodnocení zkušební doby. Informace o nástupu zaměstnance jsou zobrazeny v kalendáři nástupu a výstupů.

V interním informačním systému je vytvořeno oznámení, kde jsou současní zaměstnanci informováni o nástupu nových zaměstnanců (vč. krátké informace o předchozích zaměstnáních a koníčcích). Noví zaměstnanci jsou personálním manažerem osobně seznámeni s organizačními vedoucími organizace a generálním manažerem.

5.3.1 Zaškolení nového zaměstnance

Každý nově přijatý zaměstnanec musí projít zaškolením. Organizačním vedoucím je pověřen tzv. tutor, který nese za zaškolení nového pracovníka odpovědnost. Je zpracován tzv. Zaškolovací plán zaměstnance pro období zkušební doby. V plánu jsou obsaženy jednotlivé úkoly a oblasti, ve kterých se bude nový pracovník vzdělávat a je zpracován tak, aby byly naplněny všechny požadavky na nového pracovníka ve zkušební době.

Přibližně jeden měsíc před ukončením zkušební doby dochází k hodnocení zaměstnance, které plánuje personální manažer a zainteresované osoby (organizační vedoucí, funkční vedoucí, tutor a příslušný zaměstnanec) jsou informovány o naplánované schůzce. Nový zaměstnanec v rámci hodnocení nejprve zhodnotí sám sebe, vyzdvihne své silné a slabé stránky, sdělí, co se mu líbí a nelíbí v organizaci XYZ, a.s. apod. Stejně tak jej zhodnotí i příslušný organizační a funkční vedoucí a tutor zaměstnance. Výsledky hodnocení jsou pak zpracovány manažerem personalistiky do interního informačního systému v sekci plány a hodnocení zaměstnance.

5.4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

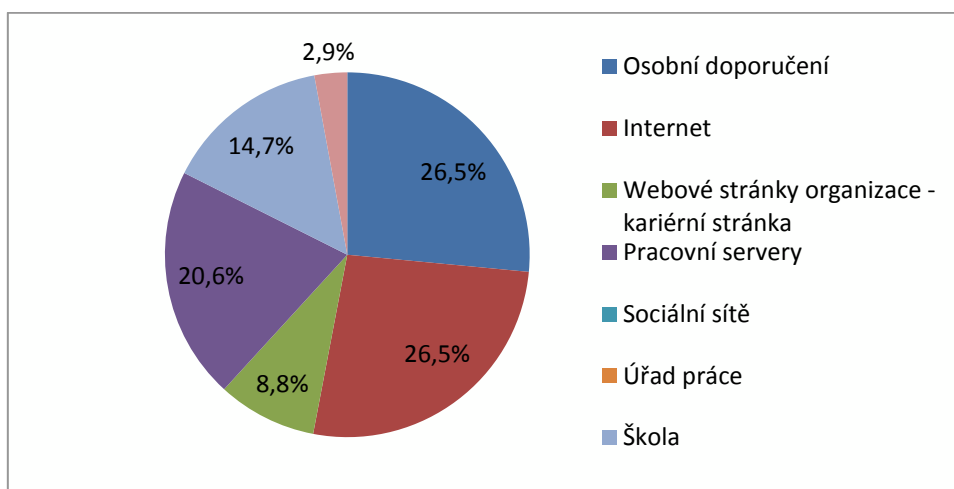
Cílem dotazníkového šetření bylo od zaměstnanců organizace XYZ, a.s. zjistit, jak probíhá proces získávání a výběru zaměstnanců, jak hodnotí tyto procesy a jaké mají s těmito procesy zkušenosti. Výstupem byla optimalizace těchto procesů, tzn., jak by případné nedostatky mohly být vylepšeny. K tomuto účelu byl zvolen elektronický dotazník (viz. Příloha 3), který byl elektronickou poštou rozeslán všem zaměstnancům v organizaci XYZ, a.s., kteří byli do organizace přijati v posledních pěti letech.

Dotazník byl zcela anonymní a je v něm obsaženo 17 otázek, z nichž 14 otázek je zaměřeno na proces získávání a výběru zaměstnanců a poslední 3 otázky jsou identifikační otázky zaměřené na pohlaví, věk a vzdělání. Otázky obsahují na výběr jednu možnou odpověď, více možných odpovědí a jedna otázka je otevřená, ve které se museli respondenti rozepsat. U některých otázek je po respondentech požadována také jejich odpověď v případě, že shledali nedostatky v procesu hledání práce v organizaci XYZ, a.s. či výběrovém řízení, aby bylo možné na tyto nedostatky reagovat, zaměřit se na ně a do budoucna jim zabránit.

Z 60 rozeslaných dotazníků se jich vyplněných vrátilo pouze 25. Dotazníkového šetření se tedy nezúčastnilo 35 respondentů a návratnost dotazníků činí 41,7%. Dotazníky určené zaměstnancům je možno vidět v Příloze 3.

Otázka č. 1: Jak jste se dozvěděl/a o pracovním místě v organizaci XYZ, a.s.?

Graf 5.1: Zdroj nabídky volného pracovního místa.

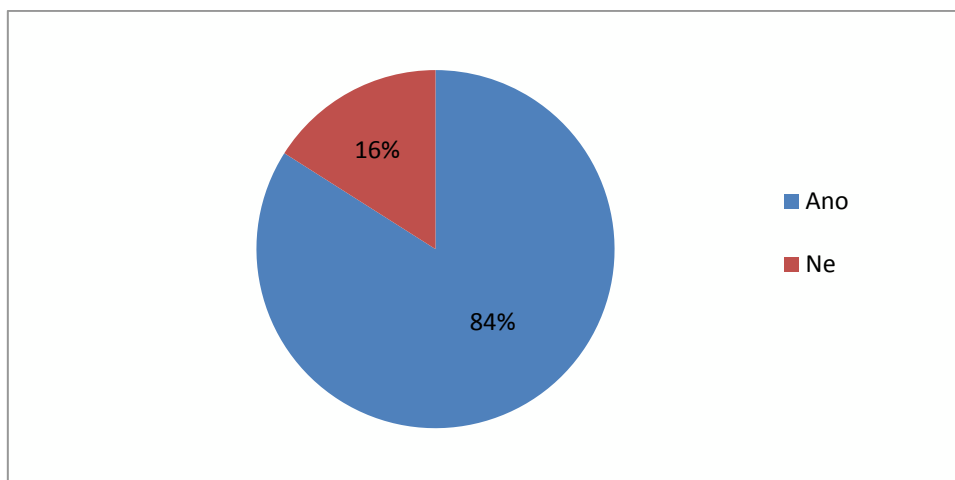


Zdroj: Vlastní zpracování.

U této otázky byla respondentům nabídnuta možnost označení více odpovědí. Na grafu 5.1 lze vidět, že největší počet dotazovaných, tj. 26,5% se o pracovní nabídce dozvěděli na internetu a přes osobní doporučení (taktéž 26,5%). Dále našlo 20,6% respondentů nabídku na pracovní místo přes pracovní servery a 14,7% přes školu. 8,8% respondentů se o nabídce dozvědělo z webových stránek organizace na kariérní stránce. Jeden respondent (2,9%) uvedl, že nabídku volného pracovního místa musel hledat. Nikdo se však o nabídce pracovního místa nedozvěděl ze sociálních sítí a Úřadu práce.

Otázka č. 2: Byly podle Vás informace uvedené v pracovní nabídce dostačující?

Graf 5.2: Informace uvedené v pracovní nabídce.

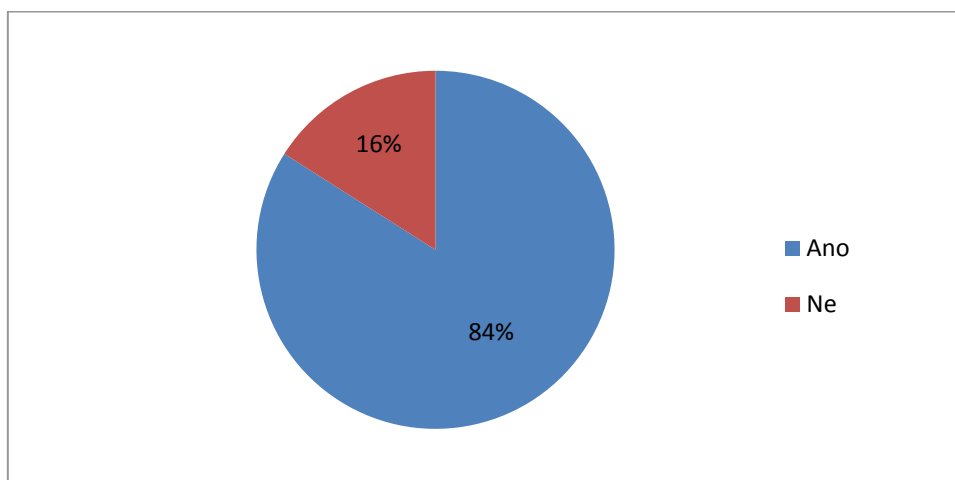


Zdroj: Vlastní zpracování.

21 dotazovaných (84%) odpovědělo, že informace uvedené v pracovní nabídce byly dostačující. 4 respondenti (16%) uvedli, že informace dostačující nebyly. Zmínili, že se jednalo o informace, které se nezveřejňují, nebyla uvedena výše mzdového ohodnocení a také, že se dozvěděli pouze obecné informace o pozici.

Otázka č. 3: Byla nabídka pracovního místa na internetu vhodně a viditelně umístěna?

Graf 5.3: Viditelné umístění nabídky o volném pracovním místě.

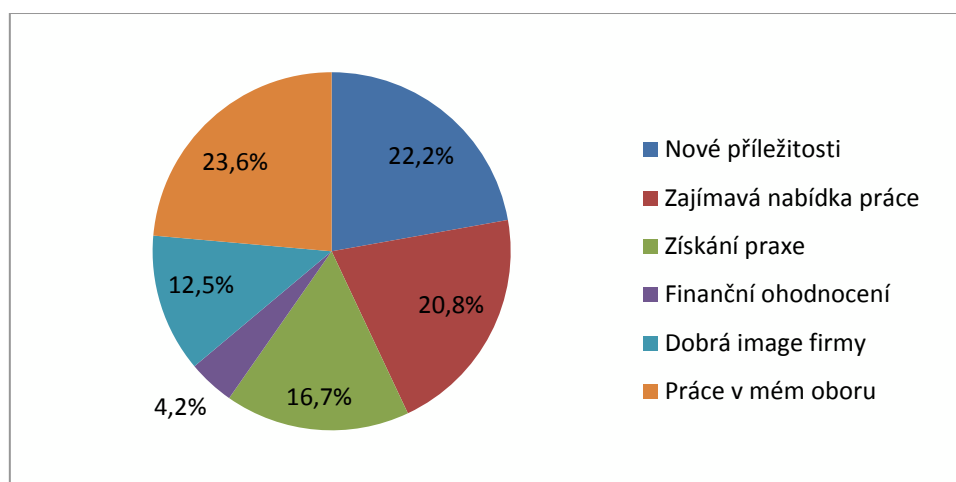


Zdroj: Vlastní zpracování.

21 respondentů (84%) uvedlo, že nabídka pracovního místa byla na internetu viditelně umístěna. Avšak 4 respondenti (16%) uvedli, že nabídku na volné pracovní místo nemohli na internetu najít.

Otázka č. 4: Proč jste se rozhodl/a pracovat v organizaci XYZ, a.s.?

Graf 5.4: Důvod reakce na nabídku pracovního místa.

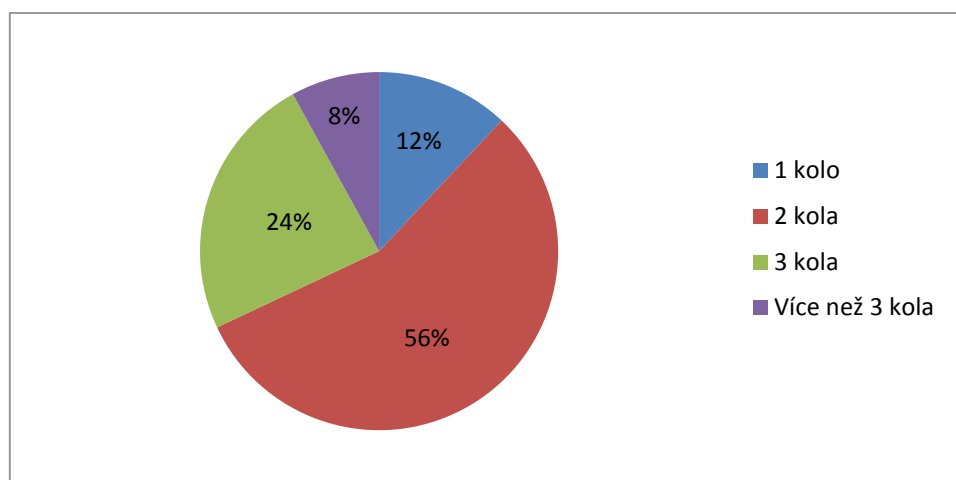


Zdroj: Vlastní zpracování.

U této otázky mohli respondenti kombinovat své odpovědi. Nejvíce respondentů, tj. 23,6%, se rozhodlo pracovat v organizaci XYZ, a.s. z důvodu, že se jedná o práci v jejich oboru a 22,2% kvůli novým příležitostem, které jim jinde nabídnuty nebyly. 20,8% dotazovaných uvedlo, že nabízená pozice byla pro ně zajímavá, 16,7% se v organizaci rozhodlo pracovat proto, že jim bylo nabídnuto získat dobrou praxi a 12,5% se pro práci v organizaci XYZ, a.s. rozhodli z důvodu dobré pověsti a image firmy. Pouze 4,2% respondentů označilo, že se rozhodli pracovat v organizaci XYZ, a.s. z důvodu finančního ohodnocení.

Otázka č. 5: Kolika kol výběrového řízení jste se zúčastnil/a?

Graf 5.5: Počet kol výběrového řízení.

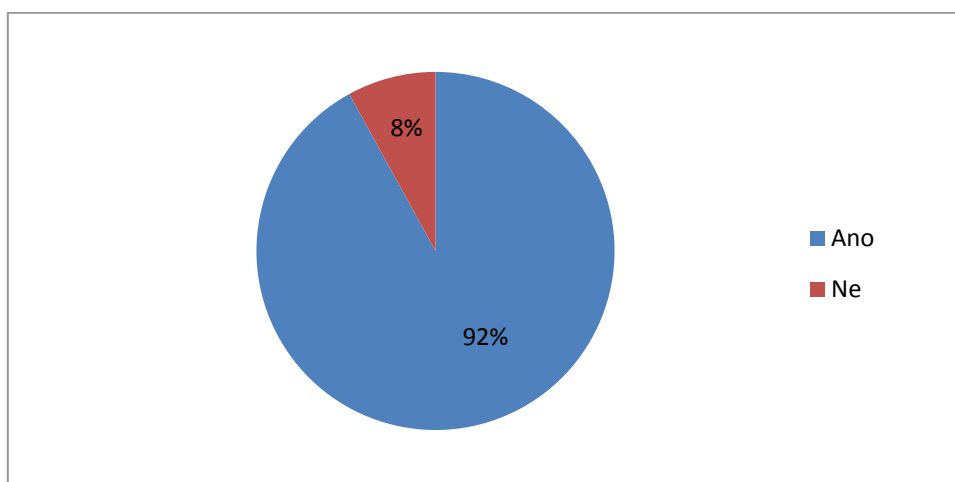


Zdroj: Vlastní zpracování.

Z odpovědí respondentů jsme se dozvěděli, že 3 lidé (12%) se zúčastnili pouze jednoho kola výběrového řízení, tzn., že absolvovali behaviorální rozhovor s personalistou a odborné testy. Nejvíce lidí, tj. 14 zaměstnanců, (56%) se zúčastnilo dvou kol. V tomto kole byl k rozhovoru přizván také příslušný vedoucí. 6 respondentů (24%), kteří absolvovali tři kola výběrového řízení, dostalo k vyřešení případovou studii a personalisté zkoumali reference. Poslední 2 respondenti (8%) se zúčastnili více než tří kol. Jeden respondent se zúčastnil čtyř kol, jelikož absolvoval rozhovor s psychologem. Druhý respondent se zúčastnil pěti kol. A to z důvodu, že se nejprve hlásil na nabízené pracovní místo, na které však nesplňoval dané požadavky, ale vyhovoval požadavkům na jiné pracovní místo. Proto byl pozván k dalšímu kolu výběrového řízení, tentokrát už na jinou pozici, která mu byla nabídnuta.

Otázka č. 6: Byl počet kol, kterých jste se zúčastnil/a, podle Vás dostačující?

Graf 5.6: Dostatečný počet absolvovaných kol.

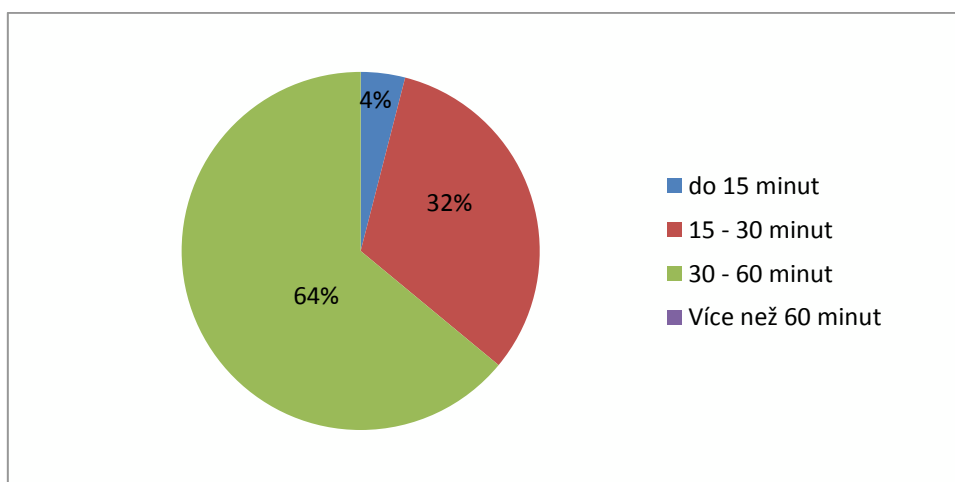


Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu 5.6 vyplývá, že pro 23 respondentů (92%) byl počet kol výběrového řízení dostačující. 2 dotazovaní (8%) odpověděli, že počet kol, kterých se zúčastnili, bylo příliš.

Otázka č. 7: Jak dlouho trval výběrový rozhovor s personalistou?

Graf 5.7: Délka výběrového rozhovoru.



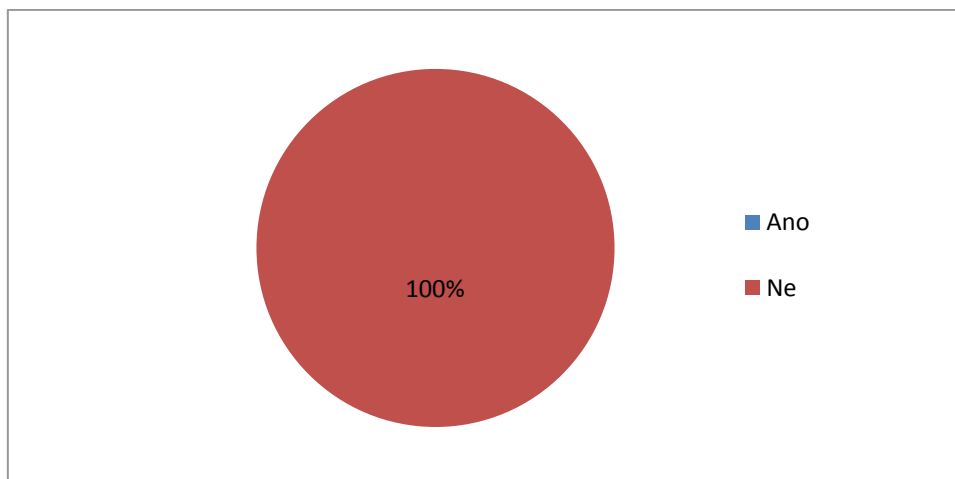
Zdroj: Vlastní zpracování.

16 respondentů (64%) uvedlo, že délka výběrového rozhovoru trvala okolo 30 – 60 minut. 8 dotazovaných (32%) se u výběrového rozhovoru zdrželo okolo 15 – 30 minut.

1 dotazovaný (4%) odpověděl, že výběrový rozhovor netrval déle než 15 minut. Nikdo však výběrový rozhovor neabsolvoval déle než hodinu.

Otázka č. 8: Pocítil/a jste při rozhovoru diskriminační otázky?

Graf 5.8: Diskriminační otázky.

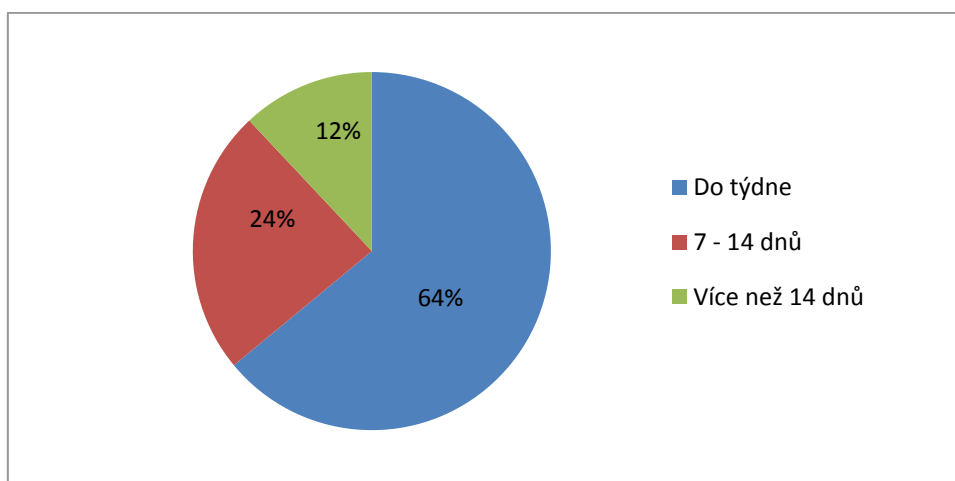


Zdroj: Vlastní zpracování.

Účelem této otázky bylo zjistit, zda jsou uchazečům pokládány diskriminační otázky. Jak však z grafu vyplývá, na nikoho z dotazovaných nebyly kladeny žádné diskriminační otázky.

Otázka č. 9: Za jakou dobu jste se dozvěděl/a o výsledku výběrového rozhovoru?

Graf 5.9: Doba sdělení výsledků výběrového rozhovoru.

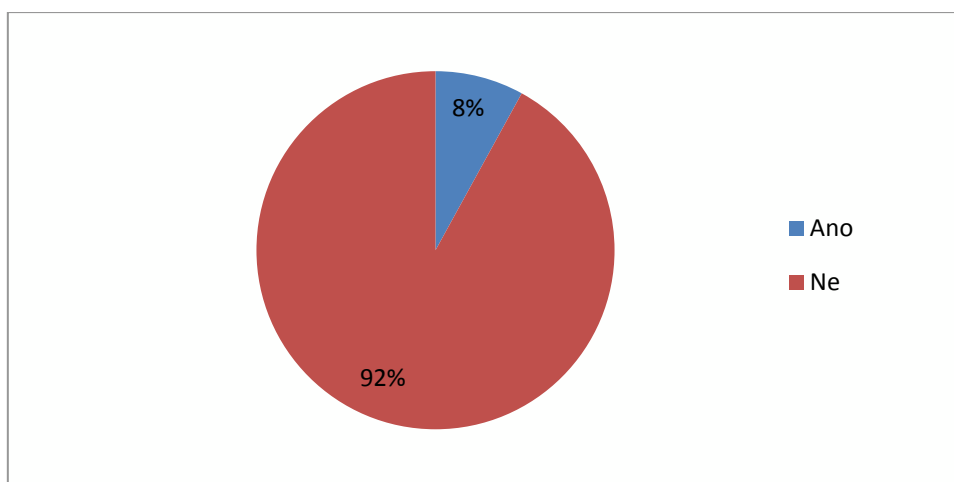


Zdroj: Vlastní zpracování.

Cílem této otázky bylo zjistit, za jak dlouho se uchazeči dozvěděli o výsledku výběrového rozhovoru. 16 respondentů (64%) uvedlo, že o výsledku výběrového rozhovoru byli informováni do týdne. 6 respondentů (24%) se o výsledku dozvědělo do dvou týdnů a 2 lidé z dotazovaných (12%) byli s výsledky seznámeni po více než dvou týdnech, většinou tři týdny až měsíc. Z toho vyplývá, že pokud budou uchazeči s výsledky seznámeni po více než dvou týdnech, je možné, že uchazeč ztratí o nabízenou práci zájem a organizace tak přijde o vhodného zaměstnance.

Otázka č. 10: Vylepšil/a byste něco na struktuře výběrového rozhovoru?

Graf 5.10: Struktura výběrového rozhovoru.

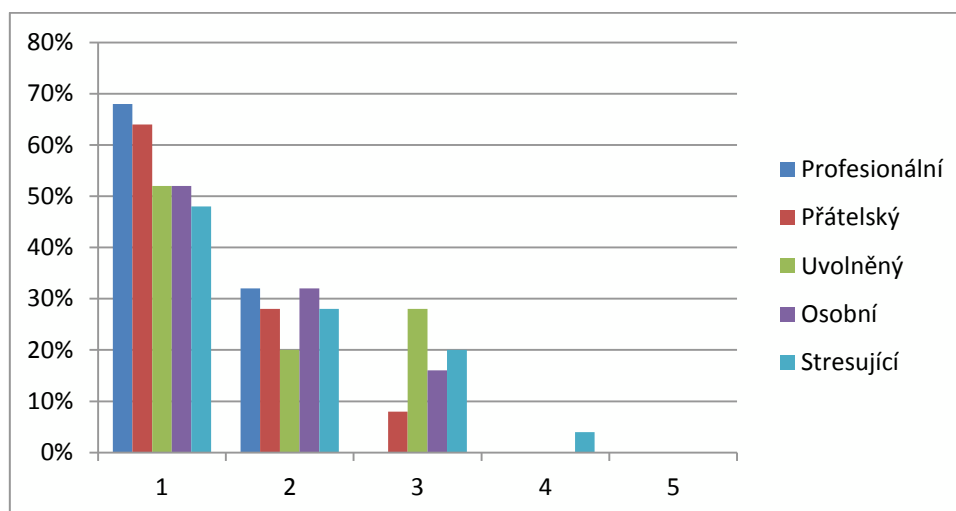


Zdroj: Vlastní zpracování.

Zde se mohli respondenti vyjádřit, pokud se jim nelíbila struktura výběrového rozhovoru. 2 respondenti (8%) uvedli, že by bylo lepší, kdyby bylo méně kol výběrového řízení. Zbýlých 23 respondentů (92%) by na struktuře výběrového rozhovoru nic nevylepšovalo.

Otázka č. 11: Jaký máte pocit z celkové atmosféry při rozhovoru?

Graf 5.11: Pocit z atmosféry při výběrovém rozhovoru.



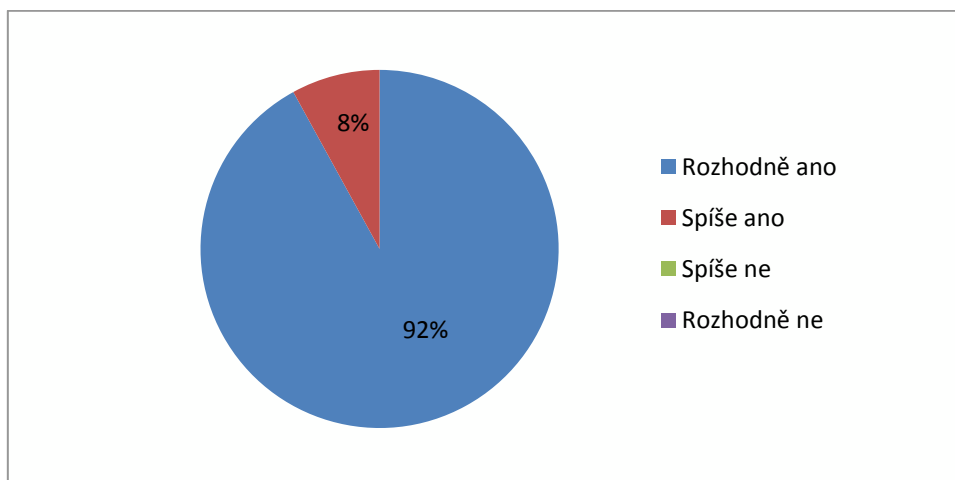
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 5.11 je možné vidět, jakou atmosféru zaměstnanci pociťovali při výběrovém rozhovoru. Respondenti měli ohodnotit těchto pět faktorů na škále od 1 do 5, přičemž 1 = nejlepší, 5 = nejhorší.

Z výsledků vyplývá, že profesionální atmosféru u výběrového pohovoru pociťovalo 17 respondentů (68%) na škále jedna a 8 respondentů (32%) na škále dva. Přátelskou atmosféru pocítilo 16 dotazovaných (64%) respondentů na škále jedna, 7 respondentů (28%) na škále dva a 2 respondenti (8%) na škále tři. Uvolněně se cítilo 13 dotazovaných respondentů (52%) na škále jedna, 5 dotazovaných (20%) na škále dva a 7 dotazovaných (28%) na škále tři. Co se týče neosobní atmosféry, 13 respondentů (52%) uvedlo na škále jedna, že mezi tazateli a uchazeči probíhala velmi osobní atmosféra, 8 respondentů (32%) uvedlo osobní atmosféru na škále dva a 4 respondenti (16%) na škále tři. Nikdo však nepocítil, že by atmosféra mezi tazatelem a uchazečem byla neosobní. 12 respondentů (48%) uvedlo na škále jedna, že nebyli u výběrového rozhovoru ve stresu vůbec. 7 dotazovaných (28%) uvedlo stresovou atmosféru na škále dva. 5 respondentů (20%) uvedlo stres na škále tři, 1 respondent (4%) byl při výběrovém řízení ve stresu, což uvedl na škále čtyři. Žádný z respondentů neuvedl stresovou atmosféru na škále pět.

Otázka č. 12: Byl Vám při rozhovoru udělen prostor pro Vaše dotazy?

Graf 5.12: Dostatečný prostor pro uchazečovy dotazy.

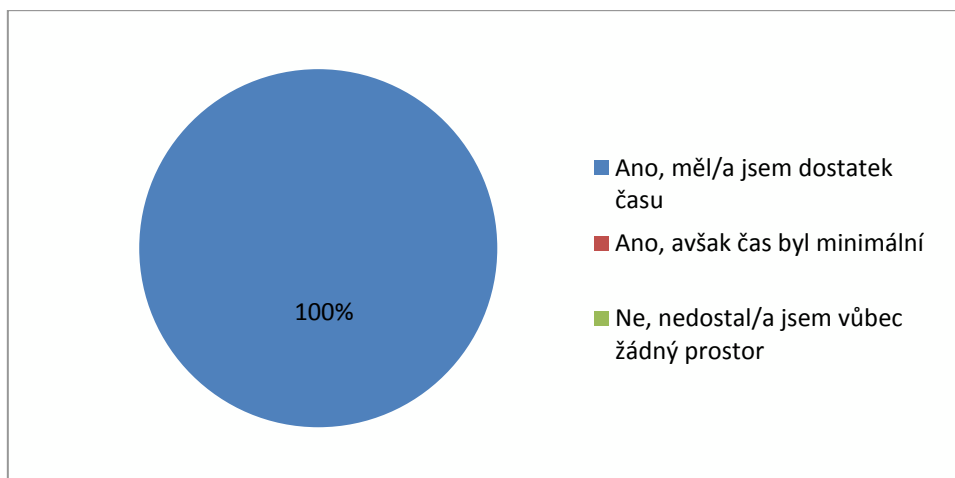


Zdroj: Vlastní zpracování.

V této otázce jsme chtěli zjistit, zda personalisté poskytli uchazečům dostatečný prostor pro jejich otázky. Všem respondentům (100%) bylo umožněno, aby se dotazovali na všechno, co potřebovali či chtěli vědět.

Otázka č. 13: Byl Vám při rozhovoru udělen čas pro vyzdvižení Vašich zkušeností a již dosažených cílů?

Graf 5.13: Dostatečný čas na vyzdvižení uchazečových zkušeností.



Zdroj: Vlastní zpracování.

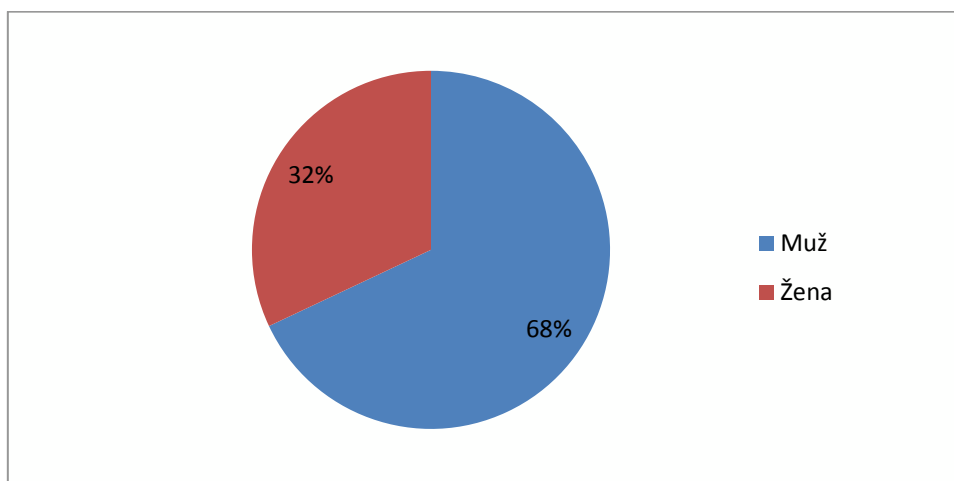
Stejně jako v předchozí otázce, i zde všech 25 respondentů (100%) uvedlo, že jim byl ze strany tazatelů poskytnut dostatečný čas k tomu, aby mohli prezentovat svou předešlou praxi, vyzdvihnout své dovednosti, zkušenosti a dosažené cíle.

Otázka č. 14: Co se Vám líbilo/nelíbilo na výběrovém řízení?

Tato otázka byla otázkou otevřenou a respondenti zde mohli vyjádřit svůj názor na průběh výběrového řízení. Na tuto otázku odpovědělo 18 lidí z 25 dotazovaných a jejich odpovědi byly velmi kladné. Nejvíce respondenti uváděli, že u výběrového rozhovoru byli mile překvapeni z přátelské atmosféry, otevřenosti a profesionality personalistů a manažerů. Dále uvedli, že se jim líbilo pracovní prostředí, u rozhovoru měli dostatek času na poukázání předešlé praxe a byl jim poskytnut dostatečný prostor pro jejich otázky. Dále byli dále respondenti překvapeni, že se po nich u výběrového rozhovoru nepožadovala angličtina. Jeden respondent uvedl, že to byl jeho první úspěšný výběrový rozhovor. Nikdo z respondentů neshledal žádná negativa při průběhu výběrového řízení.

Otázka č. 15: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 5.15: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.

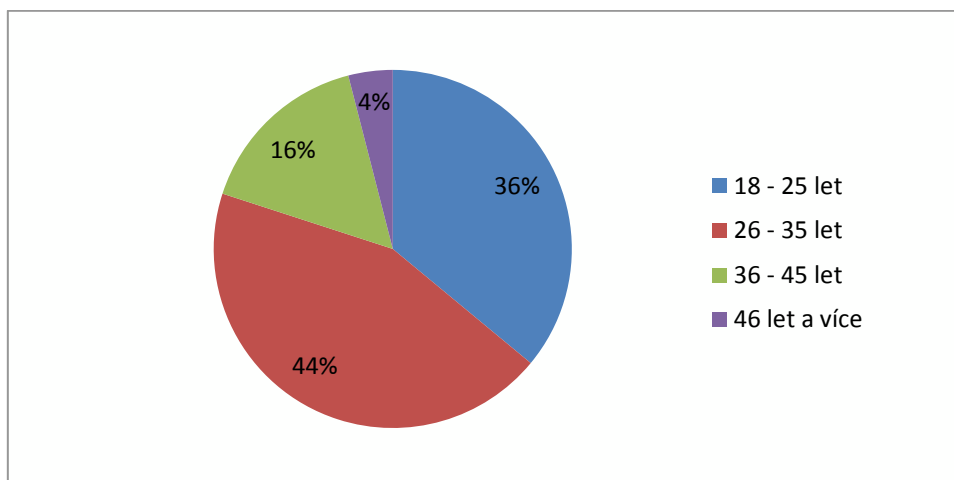


Zdroj: vlastní zpracování.

Podíváme-li se na tento graf, uvidíme, že na dotazník odpovídalo 17 mužů (68%) a 8 žen (32%).

Otázka č. 16: Jaký je Váš věk?

Graf 5.16: Struktura zaměstnanců dle věku.

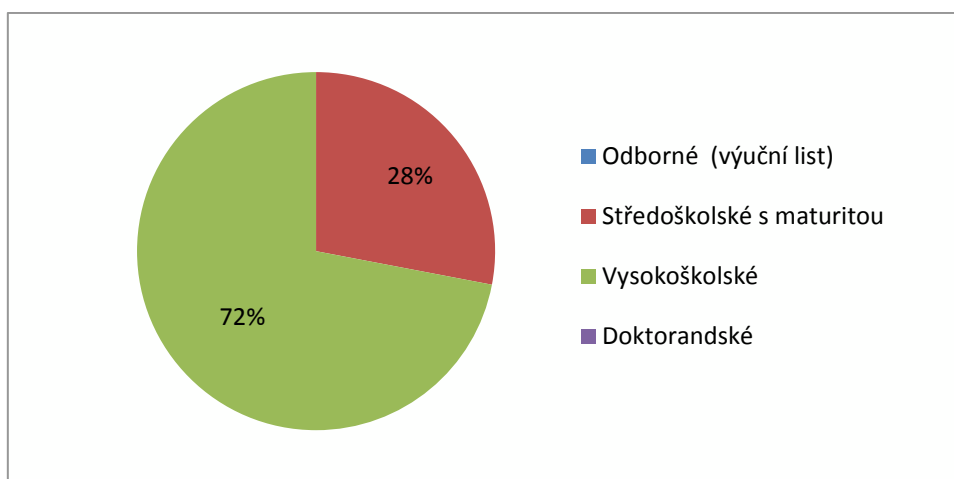


Zdroj: vlastní zpracování.

Nejvíce dotazovaných, 11 (44%) je ve věku mezi 26 – 35 let, 9 respondentů (36%) je ve věku mezi 18 - 25 let, 4 respondenti (16%) zaškrtnuli rozmezí věku mezi 36 – 45 let a pouze jeden respondent (4%) je starší 46 let.

Otázka č. 17: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 5.17: Struktura zaměstnanců dle vzdělání.



Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě této otázky jsme se chtěli dozvědět, jaké vzdělání mají zaměstnanci v organizaci XYZ, a.s. Jak je možné z grafu 5.17 vidět, nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je vysokoškolské vzdělání, které zaškrtnulo 18 dotazovaných (72%), druhým nejvyšším vzděláním je středoškolské s maturitou, které má 7 respondentů (28%). S odborným či doktorandským vzděláním není nikdo z respondentů evidován.

5.5. SHRUTÍ VÝLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký názor mají zaměstnanci na celkový průběh získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dotazník obsahoval 17 otázek, které se týkaly procesu získávání zaměstnanců, výběru zaměstnanců a poslední tři otázky byly otázky identifikační.

Dle výsledků je možné říci, že procesy získávání a výběrů zaměstnanců v organizaci XYZ, a.s. fungují velmi dobře. Respondenti byli ve velké míře s průběhem celého procesu spokojeni, což je pro organizaci velmi pozitivní zjištění. Respondentům byl, dle jejich odpovědí, poskytnut dostatečný prostor a čas pro vyzdvižení jejich zkušeností a pro jejich otázky. Přístup personalistů a manažerů byl podle nich profesionální, žádnému z respondentů nebyly kladeny žádné diskriminační otázky. I přesto se však vyskytlo pár nedostatků, kterým by měla být věnována větší pozornost, a mělo by dojít k jejich odstranění. Mezi nedostatky můžeme zařadit například to, že nikdo z dotazovaných se o nabídce pracovního místa nedozvěděl ze sociálních sítí, absolvovali hodně výběrových kol či dlouho čekali na vyjádření výsledků o výběrovém řízení.

6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě získaných interních materiálů organizace XYZ, a.s., dále na základě rozhovoru s personální ředitelkou a z výsledků dotazníkového šetření, je možno navrhnout doporučení na zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XYZ, a.s. Procesy získávání a výběru zaměstnanců probíhají velmi dobře a v organizaci je využíváno mnoho metod získávání a výběru zaměstnanců. Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo nalezeno několik nedostatků v procesu získávání a výběru zaměstnanců, na které je třeba se zaměřit a navrhnout doporučení na jejich zlepšení. Nejprve budou navržena doporučení na získávání zaměstnanců, poté pro způsob výběr zaměstnanců.

Návrhy na zlepšení

Rozšíření nabídek pracovních míst na sociálních sítích.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nikdo z dotazovaných se o nabídku pracovního místa nedozvěděl ze sociálních sítí. Využívat sociální sítě k inzerci pracovního místa je trendem dnešní doby a tato možnost inzerce je využívána i v organizaci. I přes inzerování nabídek volných pracovních míst na stránkách Facebooku nebo LinkedInu, lidé využívají pracovní servery nebo na webové stránky organizace. Proto je důležité navrhnout řešení, jakým způsobem uvědomit uchazeče o inzerované nabídce prostřednictvím sociálních sítí. Je možné začít využívat i další sociální sítě, např. Twiter, Instagram nebo Youtube, kde budou zveřejňovány fotky a videa z různých akcí. Velkou pomocí mohou být i interní zaměstnanci, kteří budou propagovat a sdílet fotky a videa zveřejněné organizací na svých sociálních sítích. Tak by se mohla existence organizace XYZ, a.s. na sociálních sítích dostat mezi širokou veřejnost.

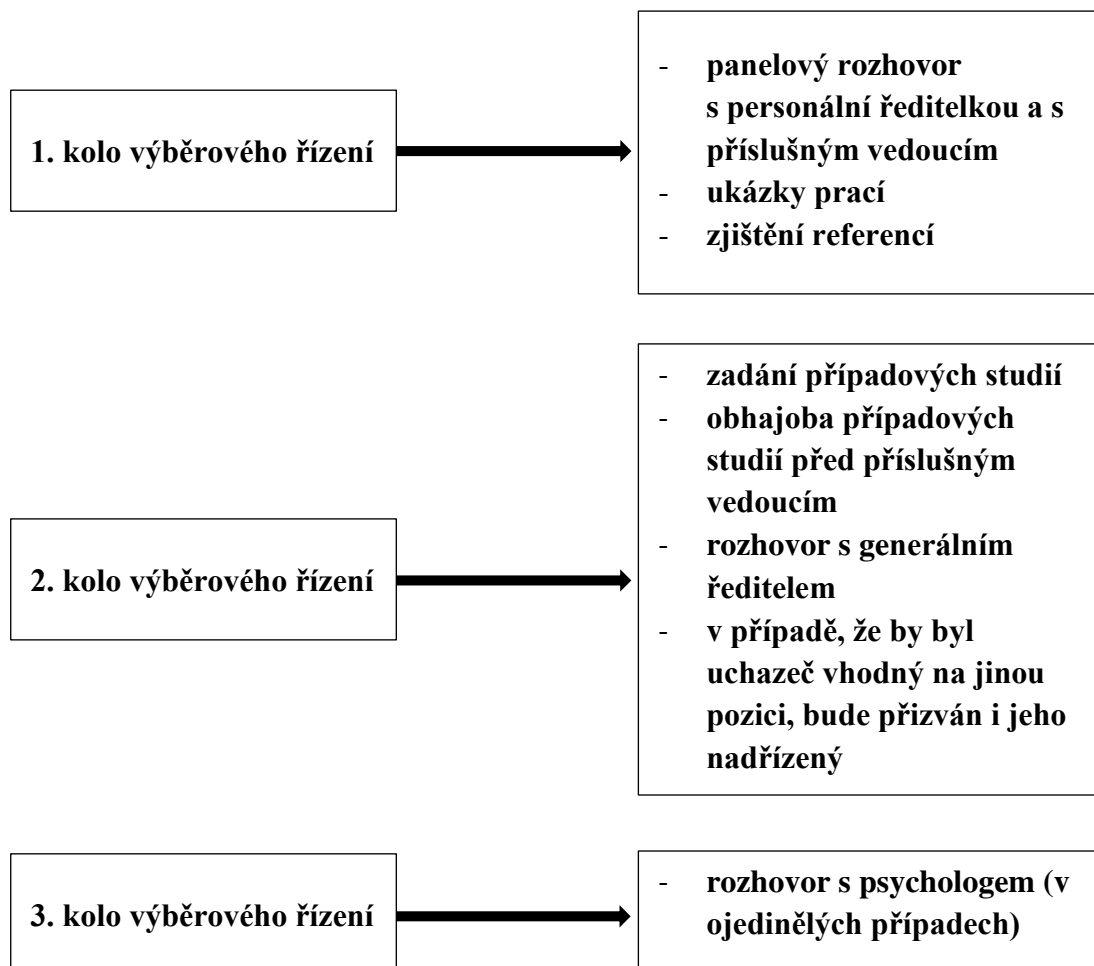
Méně kol výběrového řízení.

Z výsledků dotazníků vyplynulo, že jeden člověk se zúčastnil čtyř kol, jeden absolvoval dokonce pět kol. Absolvovat dvě až tři kola je dostačující pro to, aby si personalisté, popř. příslušní vedoucí udělali o kandidátovi dostatečný přehled. Je doporučeno, aby byla kola sloučena. Ušetří to čas i finanční prostředky vynakládané na výběrová řízení. Na obr. 6.1 je možné vidět schéma sloučení kol výběrového řízení.

Prvního kola by se tedy mohl kromě personalisty zúčastnit také příslušný vedoucí, kteří by si už dopředu nechali zaslat uchazečovy ukázky prací a hned na začátku by si zjistili

reference na uchazeče. **V druhém kole** by mohly být uchazeči zadány konkrétní případové studie, kterou by obhájovali před příslušným vedoucím, popř. generálním ředitelem. Případně, kdyby se již po prvním kole vědělo, že uchazeč splňuje požadavky na jinou pozici, byl by ke druhému kolu přizván i jeho nový nadřízený. **Ke třetímu kolu** může být pozván psycholog.

Obr. 6.1: Schéma sloučení kol výběrového řízení.



Zdroj: vlastní zpracování

Dřívější uvědomění kandidátů o výsledku výběrového řízení.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci byli s výsledkem výběrového řízení seznámeni po třech týdnech až měsíci od konce výběrového řízení. Proto navrhuji, aby byla doba vyjádření kratší, sestavit metriky, kde bude sledována délka komunikace s uchazečem a stanovit cíl, že délka komunikace nesmí přesáhnout dva týdny. Je to hlavně z toho důvodu, že uchazeče může v dlouhé čekací době přijmout nabídku práce od jiné organizace nebo jej může tato dlouhá čekací doba odradit od zájmu o nabízenou práci a organizace tak může ztratit vhodného uchazeče.

Průzkum spokojenosti s průběhem výběrového řízení

Aby personalisté věděli, jak byli uchazeči spokojeni s průběhem výběrového řízení, je možné sestavit krátký anonymní dotazník, který by po skončení výběrového řízení elektronickou poštou rozeslali uchazečům. Na základě jejich odpovědí by se personalisté mohli dozvědět, co se uchazečům nelíbilo, na co se zaměřit a na výběrovém řízení do budoucna vylepšit. Výsledky by tedy mohly přispět k sestavení dalších cílů pro následující rok v rámci zlepšování procesu náboru.

7. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současných procesů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XYZ, a.s. Na základě dotazníkového šetření a polo-strukturovaného rozhovoru bylo hlavním úkolem zjistit současný průběh procesů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XYZ, a.s., odhalit případné nedostatky a navrhnout vybrané organizaci doporučení na zlepšení těchto procesů.

Celá bakalářská práce byla rozdělena do sedmi kapitol. V první kapitole byl popsán úvod do bakalářské práce.

V druhé kapitole, která se zabývala metodami a metodikou zpracování bakalářské práce, byl v jednotlivých krocích vyjmenován postup při zpracovávání celé bakalářské práce. Dále byly uvedeny a vysvětleny metody, které byly použity při zpracovávání celé bakalářské práce.

Ve třetí kapitole byla na základě informací získaných studiem odborné literatury zpracována teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců. Této části byla věnována největší pozornost. Zaměřili jsme se na řízení lidských zdrojů a jeho cíle, získávání zaměstnanců, zdroje získávání zaměstnanců a jejich výhody a nevýhody. Popsán byl také výběr zaměstnanců. Závěru teoretické části jsme věnovali proces přijímání zaměstnanců a stručný popis adaptace zaměstnanců.

Ve čtvrté kapitole byla popsána charakteristika vybrané organizace, její organizační struktura a struktura zaměstnanců dle informací, které nám byly poskytnuty personální ředitelkou.

V páté kapitole byly popsány a analyzovány aktuálně využívané procesy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. K popisu současného procesu získávání a výběru zaměstnanců byly využity interní materiály získané od organizace a informace získané z polo-strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou. K analýze současných procesů bylo využito dotazníkové šetření, které bylo elektronicky zasláno všem zaměstnancům přijatým do organizace v posledních pěti letech, aby byly zjištěny informace o průběhu získávání a výběru pracovních sil z pohledu zaměstnanců. Jednotlivé otázky byly analyzovány a vyhodnoceny, poté byly výsledky graficky znázorněny a slovně popsány. Z výsledků bylo možné určit, že celý průběh získávání a výběru zaměstnanců v organizaci funguje velmi dobře, avšak i přesto se našlo několik nedostatků, kterým by se dalo předejít na základě doporučení na zlepšení těchto nedostatků.

V šesté kapitole byly vytvořeny návrhy a doporučení na zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se v procesech nacházejí určité nedostatky, a aby mohly být tyto nedostatky odstraněny, byly navrženy doporučení na vylepšení těchto procesů získávání a výběru zaměstnanců. Návrhy na vylepšení procesů byly doporučeny v oblasti sociálních sítí. Přestože je na sociální síti Facebook a LinkedIn vytvořen profil organizace XYZ, a.s. a jsou organizací zveřejňovány nabídky pracovních pozic na sociálních sítích, moc lidí o tom neví. Proto byla navržena doporučení, jak uvědomit veřejnost, že je organizace XYZ, a.s. také na Facebooku a jak získat fanoušky. Dále byly navrženy doporučení na ubrání počtu kol výběrového řízení, kterých se uchazeči účastní a na dřívější uvědomění kandidátů o výsledcích výběrového řízení, jelikož dlouhé čekání na výsledky může mít za následek, že organizace o uchazeče přijde. Posledním doporučením bylo sestavit anonymní průzkum spokojenosti uchazečů o práci s průběhem výběrového rozhovoru, aby bylo možné vyhnout se případným chybám v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael a STEPHEN, Taylor. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978 – 80 – 247 – 9882 - 0.
- [3] DALE, Margaret. *The Essentials Guide to Recruitment*. London: Kogan Page, 2006. ISBN 978-0-7494-4474-7.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [5] FOOT, Margaret et HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé, SOET, vol. 12*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [7] JACKSON, Susan E., SCHULER, Randal S. and WERNER, Steve. *Managing Human Resources*. London: South – Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-1-111-58022-3.
- [8] KOCIÁNOVÁ, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [11] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [12] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

[13] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

[14] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové zdroje

[15] MANAGEMENT MANIA. *Kompetenční model*. [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetencni-model>

Další zdroje

Interní materiály organizace XYZ, a.s.

SEZNAM ZKRATEK

AC	assessment centre
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IS	informační systém
IT	informační technologie
např.	například
PO	požární ochrana
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2016

Denisa Hubářová
jméno a příjmení studenta

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 3.1: Aktivita řízení lidských zdrojů.

Obr. 3.2: Proces získávání a výběru zaměstnanců

Obr. 4.2: Schéma organizační struktury organizace XYZ, a.s.

Obr. 5.1: Schéma procesu získávání a výběru zaměstnanců

Obr. 6.1: Schéma sloučení kol výběrového řízení

SEZNAM GRAFŮ

Graf 4.1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví v roce 2015

Graf 4.2: Struktura zaměstnanců dle vzdělání v roce 2015

Graf 4.3: Struktura náborových zdrojů v roce 2015

Graf 5.1: Zdroj nabídky volného pracovního místa.

Graf 5.2: Informace uvedené v pracovní nabídce.

Graf 5.3: Viditelné umístění nabídky o volném pracovním místě.

Graf 5.4: Důvod reakce na nabídku pracovního místa.

Graf 5.5: Počet kol výběrového řízení.

Graf 5.6: Dostatečný počet absolvovaných kol.

Graf 5.7: Délka vstupního rozhovoru.

Graf 5.8: Diskriminační otázky.

Graf 5.9: Doba sdělení výsledků přijímacího rozhovoru

Graf 5.10: Struktura přijímacího rozhovoru.

Graf 5.11: Pocit z atmosféry při výběrovém rozhovoru.

Graf 5.12: Dostatečný prostor pro uchazečovy otázky.

Graf 5.13: Dostatečný čas na vyzdvižení uchazečových zkušeností.

Graf 5.15: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.

Graf 5.16: Struktura zaměstnanců dle věku.

Graf 5.17: Struktura zaměstnanců dle vzdělání.

SEZNAM TABULEK

Tab. 3.1: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Tab. 3.2: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Tab. 5.2: Informace uvedené v pracovní nabídce (dle pohlaví, věku a vzdělání)

Tab. 5.3: Viditelné umístění nabídky o volném pracovním místě (dle pohlaví, věku a vzdělání)

Tab. 5.5: Počet kol výběrového řízení (dle pohlaví, věku a vzdělání)

Tab. 5.6: Dostatečný počet absolvovaných kol (dle pohlaví, věku a vzdělání)

Tab. 5.7: Délka výběrového rozhovoru s personalistou (dle pohlaví, věku a vzdělání)

Tab. 5.8: Diskriminační otázky (dle pohlaví, věku a vzdělání)

Tab. 5.9: Doba sdělení výsledků výběrového rozhovoru (dle pohlaví, věku a vzdělání)

Tab. 5.10: Struktura výběrového rozhovoru (dle pohlaví, věku a vzdělání)

Tab. 5.11: Pocit z atmosféry při výběrovém rozhovoru (dle pohlaví, věku a vzdělání)

Tab. 5.12: Dostatečný prostor pro uchazečovy dotazy (dle pohlaví, věku a vzdělání)

Tab. 5.13: Dostatečný čas na vyzdvižení uchazečových zkušeností (dle pohlaví, věku a vzdělání)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Nabídka pracovního místa

Příloha 2: Otázky pokládané personální ředitelce

Příloha 3: Dotazník

Příloha 4: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha 5: Kontingenční tabulky